

Universidade Estadual Paulista

Viviane Cristina da Cunha

PROPOSTA DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Jaboticabal

2022

VIVIANE CRISTINA DA CUNHA

PROPOSTA DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientadora: Profa. Dra. Lesley Carina do Lago
Attadia Galli

Jaboticabal

2022

C972p

Cunha, Viviane Cristina da

Proposta de um modelo de avaliação das prática de governança corporativa nas cooperativas de crédito / Viviane Cristina da Cunha.

-- Jaboticabal, 2022

228 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientadora: Lesley Carina da Lago Attadia Galli

1. Governança Corporativa. 2. Cooperativismo de Crédito. 3. Governança Cooperativa. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

AUTORA: VIVIANE CRISTINA DA CUNHA

ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Attadia

Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal

Attadia (online)
Prof. Dr. MARCELO BOTELHO DA COSTA MORAES (Participação Virtual)
Departamento de Contabilidade / FEA - RP / USP / Ribeirão Preto/SP

Attadia (online)
Prof.ª Dr.ª GLAUCIA APARECIDA PRATES (Participação Virtual)
Curso de Engenharia Industrial Madeireira / UNESP - Campus Experimental de Itapeva

Jaboticabal, 18 de fevereiro de 2022.

Dedicatória

À Deus pela vida, por seu infinito amor.

Aos meus pais, Aparecido (*in memoriam*) e Maria, por sempre acreditarem em mim. Pai eu segui estudando como o senhor sempre me disse!

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência. Obrigada Pai por me permitir errar, aprender e crescer, por Sua eterna compaixão, por Sua voz em meu coração que não me permitiu desistir, e principalmente, por ter me dado uma família e a presença de pessoas tão especiais, enfim, gratidão por tudo. Que o propósito de minha vida seja espalhar o bem e testemunhar o Seu amor.

A minha orientadora Prof^a Dr^a Lesley, por sua orientação, competência, profissionalismo e dedicação que foram de grande importância na realização desta dissertação. Por tantas vezes, que nos reunimos, sempre foi sábia e motivadora. Obrigada por acreditar em mim e por sempre ter sido meu alicerce indestrutível. Tenho certeza que não chegaria até aqui sem o seu apoio. A Prof^a Dr^a Lesley foi muito mais que minha orientadora, é um exemplo de profissional e de grande ser humano. Conte sempre com a minha amizade.

Aos membros da banca examinadora, Prof^a Dr^a Glaucia Aparecida Prates e Prof. Dr. Marcelo Botelho da Costa Moraes, que gentilmente aceitaram participar da banca. Saibam da valiosa contribuição e importância para a minha dissertação que proporcionou-me progredir e atingir os resultados nessa trajetória de estudos acadêmicos.

Aos Professores da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária (FCAV) do Curso de Mestrado em Administração da UNESP câmpus Jaboticabal, pela dedicação, competência, apoio e todo conhecimento compartilhado. Obrigada, também, a Prof^a Dr^a Cristiane Sonia Arroyo por compartilhar comigo seu conhecimento e por ser sempre uma luz.

À minha amiga Eliane, por nossos trabalhos em parceria e as disciplinas realizadas juntas, principalmente, por compartilharmos momentos importantes de minha vida. A todos os meus colegas do curso, obrigada pelo convívio.

Aos meus amigos da RGT no qual tive o prazer de conhecer, ao Cristiano por ser um ser humano iluminado o qual acreditou em meu sonho e fez muito por mim, agradeço também, a Bruna, ao Luis, a Laira e o Davi que sempre foram grandes parceiros e o qual compartilhei muitos dias. Minha eterna gratidão, vocês todos são muito especiais para mim.

À minha família, tios(as), primos(as), cunhados(as) e aos meus sogros, por apoiarem e compreenderem a minha falta e ao meu isolamento em inúmeros momentos.

À minha mãe e ao meu pai (*in memoriam*), que me sinto privilegiada por tê-los. Amo-lhes muito e infinitamente! Agradeço ao Domicio por ter sido uma benção a sua chegada em nossa família.

Ao Anilton, por todo apoio, carinho e compreensão em tantos momentos difíceis desta caminhada. Obrigada por permanecer ao meu lado, e em muitos momentos ter sido calma em meio as tempestades.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, a minha sincera gratidão.

Epígrafe

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo
para todo o propósito debaixo do céu”.

Eclesiastes 3:1

RESUMO

As cooperativas de crédito têm representado relevante parcela no mercado financeiro brasileiro, as mesmas com viés de desenvolvimento econômico têm gerado grandes ações positivas advindas dos seus princípios cooperativistas. Em comparação aos bancos comerciais as cooperativas têm apresentados melhores possibilidades de atender diversos nichos dentro a sociedade, e com isso, propagando o desenvolvimento socioeconômico. Existem alguns estudos que abordam como a governança corporativa atua no cooperativismo de crédito, uma vez que seja no cooperativismo ou na governança existem especificidades de ações das quais molduram as ações aplicada das mesmas. Na governança, existe um relatório emitido pelo Banco Central do Brasil (BACEN) que orienta as cooperativas as boas práticas de governança, pautadas em três dimensões: Estrutura, Conselho de Administração e Gestão e Fiscalização. O presente trabalho tem como proposta criar um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa. O modelo proposto propõe através de escala Likert pontuar as sentenças nas dimensões e subdimensões de boas práticas de governança extraídas de pesquisa bibliográfica. Na validação do modelo, por meio de três estudos de caso percebeu-se que o instrumento é sensível a avaliação, mostrando-se robusto e completo no propósito do trabalho em nortear as cooperativas quanto a aplicação de boas práticas de governança. Assim, além de constatar a sua viabilidade e utilidade para o processo de avaliação da adoção das práticas de governança, na qual caracterizou nos estudos aplicados, o modelo indica como a evolução da cooperativa corrobora a uma melhor aplicação do viés das práticas de governança. Também, verificou-se que é possível utilizar o instrumento como ferramenta de gestão estratégica.

Palavras-chaves: Cooperativa, Práticas de Governança, Modelo de Avaliação.

ABSTRACT

Credit cooperatives have represented a significant share in the Brazilian financial market, the same with economic development bias have generated great positive actions resulting from their cooperative principles. Compared to commercial banks, cooperatives have presented better possibilities to serve several niches among society, and with this, propagating socioeconomic development. There are some studies that address how corporate governance acts in credit cooperatives, since it is in cooperativism or governance there are specificities of actions in which they frame the actions applied thereof. In governance, there is a report issued by the Central Bank of Brazil (BACEN) that guides cooperatives to good governance practices, based on three dimensions: Structure, Board of Directors and Management and Supervision. The present work aims to create a model for evaluating corporate governance practices. The proposed model proposes through the Likert scale to score the sentences in the dimensions and subdimensions of good governance practices extracted from bibliographic research. In the validation of the model, through three case studies it was noticed that the instrument is sensitive to evaluation, showing robust and complete in the purpose of the work in guide the cooperatives regarding the application of good governance practices. Thus, in addition to verifying its feasibility and usefulness for the process of evaluating the adoption of governance practices, which it characterized in the applied studies, the model indicates how the evolution of the cooperative corroborates a better application of the bias of governance practices. It was also found that it is possible to use the instrument as a strategic management tool.

Keywords: Cooperative, Governance Practices, Evaluation Model.

Lista de Abreviaturas

- ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.
- ANPAD – Associação Nacional Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- BAR – Brazilian Administration Review.
- BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo.
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior.
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários.
- EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil.
- IBCA - Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- RAE - Revista de Administração de Empresas.
- RAC – Revista de Administração Contemporânea.
- RAM – Revista de Administração Contemporânea.
- RAUSP – Revista de Administração.
- REA - Revista de Economia e Agronegócio.
- SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library.
- UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Universo da pesquisa do Modelo de Sampaio (2009).	49
Tabela 2 - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.	53
Tabela 3 - Medidas de desempenho de instituições bancárias.	54
Tabela 4 - Pontuação do estágio de evolução da governança.	67
Tabela 5 - Nível de utilização das boas práticas de governança.	170

Lista de Quadros

Quadro 1 - Estudos sobre Governança Corporativa em Nível Mundial.	24
Quadro 2 - Perfil Bibliométrico dos Estudos Sobre Governança Corporativa no Brasil.	27
Quadro 3 - Conceitos de Governança.	34
Quadro 4 - Breve Resumo dos Modelos de Governança Corporativa.	41
Quadro 5 - Diferenças Entre os Modelos de Governança Corporativa.	42
Quadro 6 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa.	47
Quadro 7 – Escala de Classificação dos Níveis de Utilização das Práticas de Governança Corporativa.	51
Quadro 8 - Elementos do modelo de Sampaio (2009) de avaliação da governança corporativa 52	52
Quadro 9 - Dimensões e subdimensões das boas práticas de Governança Corporativa.	60
Quadro 10 - As cinco dimensões e os quinze indicadores do modelo IBCG (2021).	65
Quadro 11 - Evolução dos princípios cooperativistas conforme Aliança Cooperativa Internacional – ACI.	70
Quadro 12 - As características das Cooperativas.	71
Quadro 13 – Definição de Cooperativa.	74
Quadro 14 - Principais resultados dos estudos sobre governança.	75
Quadro 15 - Modelos de avaliação aplicados em estudos sobre governança em cooperativas.	79
Quadro 16 – Contribuição do referencial teórico para embasamento das dimensões.	80
Quadro 17 – Definições das dimensões quanto à escala.	83
Quadro 18 - Características da pesquisa.	92
Quadro 19 – Descrição das etapas da pesquisa.	93
Quadro 20 - Métrica utilizada com a escala de Likert.	96
Quadro 21 - Dimensões do modelo de avaliação proposto.	96
Quadro 22 - Princípios de governança da Cooperativa A.	112
Quadro 23 - Princípios cooperativistas da Cooperativa A.	113
Quadro 24 - Assembleia geral da Cooperativa A.	115
Quadro 25 - Conselho de Administração da Cooperativa A.	116
Quadro 26 - Diretoria executiva da Cooperativa A.	118
Quadro 27 - Conselho fiscal da Cooperativa A.	120
Quadro 28 - Comitê de auditoria interna da Cooperativa A.	121
Quadro 29 - Comitê de auditoria externa independente da Cooperativa A.	123
Quadro 30 - Secretaria da Cooperativa A.	124
Quadro 31 - Comitê de recursos humanos da Cooperativa A.	124
Quadro 32 - Ouvidoria da Cooperativa A.	125
Quadro 33 - Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa A.	126
Quadro 34 - Princípios de governança da Cooperativa B.	131
Quadro 35 - Princípios cooperativistas da Cooperativa B.	133
Quadro 36 - Assembleia geral da Cooperativa B.	134
Quadro 37 - Conselho de Administração da Cooperativa B.	136
Quadro 38 - Diretoria executiva da Cooperativa B.	138
Quadro 39 - Conselho fiscal da Cooperativa B.	140
Quadro 40 - Conselho de auditoria interna da Cooperativa B.	141
Quadro 41 - Comitê de auditoria externa independente da Cooperativa B.	142
Quadro 42 - Secretaria da Cooperativa B.	143

Quadro 43 - Comitê de recursos humanos da Cooperativa B.	144
Quadro 44 - Ouvidoria da Cooperativa B.	145
Quadro 45 - Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa B.	146
Quadro 46 - Princípios de governança da Cooperativa C.	151
Quadro 47 - Princípios cooperativistas da Cooperativa C.	152
Quadro 48 - Assembleia geral da Cooperativa C.	154
Quadro 49 - Conselho de Administração da Cooperativa C.	155
Quadro 50 - Diretoria executiva da Cooperativa C.	157
Quadro 51 - Conselho fiscal da Cooperativa C.	159
Quadro 52 - Conselho de auditoria interna da Cooperativa C.	160
Quadro 53 - Comitê de auditoria externa independente da Cooperativa C.	161
Quadro 54 - Secretaria da Cooperativa C.	162
Quadro 55 - Comitê de recursos humanos da Cooperativa C.	163
Quadro 56 - Ouvidoria da Cooperativa C.	164
Quadro 57 - Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa C.	165
Quadro 58 - Comparação entre Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C.	170

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Sampaio (2009).....	50
Figura 2 – Gestão Estratégica do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).....	56
Figura 3 – Pessoas do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).....	57
Figura 4 – Accountability do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).....	58
Figura 5 – Resumo das variáveis do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).....	59
Figura 6 – Apresenta o peso de cada questão e as fórmulas para o cálculo dos indicadores do modelo IBCG (2021).....	66
Figura 7 – As quatro dimensões do instrumento de coleta de dados do modelo Vilela (2008).	81
Figura 8 – Dimensões e perspectivas do modelo Vilela (2008).....	82
Figura 9 - Representação por meio de grafos do modelo Silva e Silva (2014).	83
Figura 10 - Estatísticas do modelo Miguel, Terreros e Montoya (2016).	84
Figura 11 - Distribuição de empresas segundo o modelo de gestão e tamanho.	85
Figura 12 - Constructos do Modelo de Carpes e Cunha (2018).....	87
Figura 13 – Ciclo de vida organizacional.....	88
Figura 14 - Variáveis do modelo Carpes e Cunha 2018.	89
Figura 15 - Variáveis do modelo Carpes e Cunha 2018.	90
Figura 16 - Gráfico radar da Cooperativa A.	130
Figura 17 - Gráfico radar da Cooperativa B.....	150
Figura 18 - Gráfico radar da Cooperativa C.....	169
Figura 19 - Gráfico radar comparativo das cooperativas: Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C.....	175

Sumário

1. INTRODUÇÃO	20
1.1. <i>Problemática</i>	<i>21</i>
1.2. <i>Objetivo Geral.....</i>	<i>22</i>
1.3. <i>Objetivos Específicos</i>	<i>23</i>
1.4. <i>Justificativa</i>	<i>23</i>
1.5. <i>Estrutura do Trabalho.....</i>	<i>33</i>
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	34
2.1. <i>Conceito.....</i>	<i>34</i>
2.2. <i>Teorias Seminais</i>	<i>35</i>
2.2.1. <i>Teoria da Firma</i>	<i>35</i>
2.2.2. <i>Teoria da Agência</i>	<i>37</i>
2.2.3. <i>Teoria dos Stakeholders</i>	<i>38</i>
2.3. <i>Princípios da Governança Corporativa.....</i>	<i>39</i>
2.4. <i>A Governança Corporativa em Nível Mundial</i>	<i>40</i>
2.5. <i>Governança Corporativa no Brasil.....</i>	<i>43</i>
2.5.1. <i>O Papel do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).....</i>	<i>44</i>
2.5.2. <i>O Papel da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).....</i>	<i>46</i>
2.6. <i>Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa.....</i>	<i>46</i>
2.6.1. <i>O Modelo de Sampaio (2009) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa</i>	<i>48</i>
2.6.2. <i>O Modelo de Güttler (2011) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa</i>	<i>53</i>
2.6.3. <i>O Modelo de Nobuyoshi, Kozo e Kei (2015) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa</i>	<i>54</i>
2.6.4. <i>O Modelo de Oliveira e Resende Junior (2018) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa</i>	<i>54</i>
2.6.5. <i>O Modelo de Lacava (2018) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa</i>	<i>60</i>
2.6.6. <i>O Modelo do IBCG (2021) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa</i>	<i>65</i>
2.6.7. <i>Análise Comparativa dos Modelos.....</i>	<i>67</i>
3. COOPERATIVAS	68

3.1. Cooperativismo	68
3.2. Valores do Cooperativismo	69
3.3. Princípios Cooperativistas	69
3.4. Cooperativas	70
3.5. Cooperativas de Crédito	71
3.6. Governança em Cooperativas	73
3.7. Modelos de Governança em Cooperativas	78
3.7.1. O Modelo de Vilela (2008).....	80
3.7.2. O Modelo de Silva e Silva (2014).....	82
3.7.3. O Modelo de Miguel, Terreros e Montoya (2016).....	84
3.7.4. O Modelo de Carpes e Cunha (2018)	85
3.7.5. O Modelo de Lima (2018).....	90
3.7.6. O Modelo de Favalli, Maia e Silveira (2019).....	91
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	92
4.1. Características da Pesquisa.....	92
4.2. Etapas da Pesquisa	93
4.3. Coleta e Validação de Dados.....	94
5. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	111
5.1. Cooperativa (A).....	111
5.1.1. Princípios da Governança da Cooperativa A	111
5.1.2. Princípios Cooperativistas da Cooperativa A.....	113
5.1.3. Assembleia Geral da Cooperativa A.....	114
5.1.4. Conselho de Administração da Cooperativa A	116
5.1.5. Diretoria Executiva da Cooperativa A.....	117
5.1.6. Conselho Fiscal da Cooperativa A	120
5.1.7. Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa A	121
5.1.8. Comitê de Auditoria Externa da Cooperativa A	122
5.1.9. Secretaria da Cooperativa A.....	123
5.1.10. Comitê de Recursos Humanos da Cooperativa A	124
5.1.11. Ouvidoria da Cooperativa A	125
5.1.12. Ferramentas de Gestão Facilitadoras de Governança da Cooperativa A ..	126
5.2. Cooperativa (B).....	130
5.2.1. Princípios de Governança da Cooperativa B	131

5.2.2. <i>Princípios Cooperativistas da Cooperativa B</i>	132
5.2.3. <i>Assembleia Geral da Cooperativa B</i>	134
5.2.4. <i>Conselho de Administração da Cooperativa B</i>	136
5.2.5. <i>Diretoria Executiva da Cooperativa B</i>	137
5.2.6. <i>Conselho Fiscal da Cooperativa B</i>	139
5.2.7. <i>Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa B</i>	140
5.2.8. <i>Comitê de auditoria externa (independente) da Cooperativa B</i>	142
5.2.9. <i>Secretaria da Cooperativa B</i>	143
5.2.10. <i>Comitê de recursos humanos da Cooperativa B</i>	144
5.2.11. <i>Ouvidoria da Cooperativa B</i>	144
5.2.12. <i>Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa B</i>	145
5.3. <i>Cooperativa (C)</i>	150
5.3.1. <i>Princípios de Governança da Cooperativa C</i>	150
5.3.2. <i>Princípios Cooperativistas da Cooperativa C</i>	152
5.3.3. <i>Assembleia Geral da Cooperativa C</i>	153
5.3.4. <i>Conselho de administração da Cooperativa C</i>	155
5.3.5. <i>Diretoria Executiva da Cooperativa C</i>	157
5.3.6. <i>Conselho Fiscal da Cooperativa C</i>	158
5.3.7. <i>Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa C</i>	160
5.3.8. <i>Comitê de auditoria externa (independente) da Cooperativa C</i>	161
5.3.9. <i>Secretaria da Cooperativa C</i>	162
5.3.10. <i>Comitê de recursos humanos da Cooperativa C</i>	163
5.3.11. <i>Ouvidoria da Cooperativa C</i>	163
5.3.12. <i>Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa C</i>	164
5.4. <i>Comparação entre as cooperativas: Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C</i>	169
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
REFERÊNCIAS	179
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	190
ANEXO 2 - COOPERATIVA A	191
ANEXO 3 - COOPERATIVA B	204
ANEXO 4 - COOPERATIVA C	216

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa pode ser conceituada como o conjunto de valores de valores, princípios e mecanismos de gestão que rege o sistema de poder de uma organização (CVM, 2002; AGUILERA, CUERVO-CAZURRA, 2009; WEITZNER, PERIDIS, 2011; ANDRADE, ROSSETTI, 2014; NOGUEIRA, 2018, ARRUDA *et al.*, 2020, PICCHI *et al.*, 2021a).

O sistema de governança corporativa de uma organização deve ser capaz de contribuir de forma efetiva para a sustentabilidade de uma organização, dirigindo-a de maneira econômica, social e ambientalmente correta, dentro de um contexto competitivo globalizado (GRÜN, 2003; AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009; WEITZNER; PERIDIS, 2011; JUDGE; WEBER; MULLER-KAHLE, 2012; ANDRADE; ROSSETTI, 2014; ARRUDA *et al.*, 2020, PICCHI *et al.*, 2021a).

Estrategicamente, a governança corporativa contribui para a institucionalização da organização, para consolidação da imagem da empresa e para o controle efetivo do desempenho empresarial (SILVEIRA, 2004; D'AVENI *et al.*, 2010; WEITZNER; PERIDIS, 2011; BRINKHUES *et al.*, 2015; CARVALHO *et al.*, 2015; PRATA; FLACH, 2021).

Do ponto de vista operacional, as práticas de governança protegem os interesses dos *stakeholders*, minimizam os conflitos de agência e a assimetria de informações (DUTRA; SAITO, 2002; BØHREN; ØDEGAARD, 2003; LUZ; PAGLIARUSSI, 2012; BACH *et al.* 2015; IBGC, 2016; NOGUEIRA, 2018; ARRUDA *et al.*, 2020, PICCHI *et al.*, 2021a).

A implantação de práticas de governança proporciona às organizações, sejam de capital aberto ou fechado, diversos benefícios como por exemplo: o fortalecimento da ética nas relações entre os diferentes *stakeholders*, o estreitamento do relacionamento entre os acionistas e administradores ao eliminar conflitos de interesses, a promoção da transparência na gestão e nos controles contábeis e financeiros; e o incremento nos esforços de melhoria contínua que contribuem para a conquista de novos patamares de desempenho e competitividade (MAESTRI *et al.*, 2016; PICCHI, 2021a; FERREIRA *et al.*, 2019; OLIVEIRA; FONTES FILHO, 2021).

Partindo-se da premissa que as práticas de governança corporativa podem beneficiar diferentes tipos de organização (SILVEIRA, 2010; DUARTE; JESUS-LOPES; SANTOS, 2016; SOUZA; BAIDYA, 2016, OLIVEIRA; FONTES FILHO, 2021), surge a ideia de estudar como elas vêm sendo articuladas pelas cooperativas.

1.1. Problemática

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva, que é democraticamente gerido e que, fundamentando-se nos princípios da economia solidária, se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, por meio da produção de bens e serviços com qualidade destinada a seus cooperados e clientes (CARDOSO, 2014; DUARTE; JESUS-LOPES; SANTOS, 2016; OCBSP, 2017; MILANI, 2017; ARRUDA *et al.*, 2020, MILANI *et al.*, 2020).

As cooperativas apresentam algumas características peculiares que as diferenciam das demais organizações e que explicam o seu funcionamento (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014; BIALOSKORSKI NETO, 2015; MILANE, 2017; CARPES; MILANI *et al.*, 2020; CUNHA *et al.* 2020):

- a) a primeira refere-se ao fato de que sua atividade fim está diretamente relacionada com as necessidades e serviços demandados pelos seus associados;
- b) a segunda diz respeito ao fato de que os seus proprietários detêm e utilizam coletivamente o patrimônio e os serviços da cooperativa, fazendo com que as decisões de investimentos nessas organizações sejam tomadas procurando-se atender aos interesses dos cooperados/proprietários;
- c) a terceira está relacionada à forma de controle da cooperativa, que é exercido por membros eleitos, em assembléia geral, para compor o conselho de administração;
- d) a quarta trata-se dos retornos aos cooperados, os quais acontecem de forma proporcional ao volume de negociação que este manteve junto à cooperativa e não com base na cota de capital integralizada; e
- e) a quinta está ligada à forma da distribuição da propriedade e controle: não há uma separação entre propriedade e controle nos empreendimentos cooperativos, ou seja, o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu negócio, o que pode levar a cooperativa a uma situação de ineficiência, já que decisões estratégicas das cooperativas podem ser influenciadas por necessidades particulares dos associados.

Na medida em que a cooperativa cresce essas especificidades tornam-se mais complexas, fazendo-se necessário a adoção de um conjunto de práticas gerenciais que possam proteger a propriedade e mitigar os conflitos de agência (ZYLBERSZTAJN, 1994; SILVA; SOUZA; SILVA, 2015; CARPES; MILANI *et al.*, 2020; CUNHA *et al.*, 2020). Essas especificidades podem não só criar lacunas estratégicas e operacionais, que à longo prazo,

acabam comprometendo o desempenho da cooperativa, como também podem impactar a estrutura de governança dessas organizações, colocando em risco a sua sustentabilidade (COLIN, 2007; SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014; BIALOSKORSKI NETO, 2015; PENG *et al.*, 2019; MILANI *et al.*, 2020; CUNHA *et al.*, 2020).

Um dos maiores desafios das cooperativas são os custos coletivos associados ao processo de tomada de decisões em relação ao direito de monitoramento e controle de suas atividades, pois os diferentes interesses de seus associados influenciam não só os padrões de propriedade, como também a forma como essa propriedade é coletivamente organizada internamente (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014; BIALOSKORSKI NETO, 2015; CARPES; MILANI *et al.*, 2020; CUNHA *et al.* 2020).

Uma resposta para esses desafios, está a separação entre a administração da cooperativa e sociedade dos membros, em um contexto no qual seja necessário a implantação de direção, gestão e fiscalizações, com a finalidade de garantir melhores resultados para estas organizações (PENG LIANG; DENG; HENDRIKSE, 2019; MILANI *et al.*, 2020).

Nesse sentido a adoção de práticas de governança corporativa nas cooperativas, não só assegura o alcance dos objetivos e a aplicação dos princípios cooperativistas, como também corrobora com a clara definição dos direitos de propriedade, com o estabelecimento de diretrizes sobre a composição e funcionamento do conselho de administração e do conselho fiscal, e com a implantação de boas práticas de gestão e de auditoria da organização, de forma a se alcançar um equilíbrio na relação entre os gestores, órgãos de controle e cooperados, alinhando os interesses das partes (COOK, 1995; SERIGATI, 2008; IBGC, 2015; FARINELLA; VESCO; FAVRETTO, 2019; MILANI *et al.*, 2020; OCB, 2021).

Assim, dentro do contexto apresentado, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como avaliar a efetividade das práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito?

1.2. Objetivo Geral

Com base no problema de pesquisa delineado, este trabalho apresenta o seguinte objetivo geral: desenvolver um modelo para avaliação da efetividade das práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito.

1.3. Objetivos Específicos

Visando a consecução do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são definidos:

- a) Compreender e caracterizar os princípios e práticas de governança corporativa no contexto das cooperativas de crédito;
- b) Identificar na literatura científica os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa;
- c) Desenvolver uma proposta de modelo de avaliação das práticas de governança corporativa para cooperativas de crédito;
- d) Adaptar e validar o modelo de avaliação das práticas de governança para as cooperativas de crédito;
- e) Aplicar o modelo de avaliação das práticas de governança para cooperativas de crédito;
- f) Analisar as práticas de governança corporativa das cooperativas de crédito selecionadas, com base nos resultados da aplicação do modelo de avaliação das práticas de governança proposto.

1.4. Justificativa

Este trabalho justifica-se por três critérios: importância do tema, originalidade e relevância socioeconômica.

Quanto à importância, o recorte teórico-conceitual (governança corporativa) abrange uma área do conhecimento que vem ganhando cada vez mais destaque no campo da administração (LOZANO; MARTÍNEZ; PINDADO, 2006; CATAPAN; CHEROBIM, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2014; PICCHI, 2017, ARRUDA *et al.*, 2020; BRAGA *et al.*, 2020, PICCHI, 2021a). Os estudos bibliométricos apresentados nos Quadros 1 e 2 contribuem para demonstrar a importância do tema em nível mundial e nacional, e ainda mapear as lacunas de pesquisa na área.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos trabalhos bibliométricos publicados sobre o tema em nível mundial.

Quadro 1 - Estudos sobre Governança Corporativa em Nível Mundial.

Estudo	Período	Base de Dados
Souza e Borba (2007).	1992 até 2006.	Através do <i>site</i> do Portal CAPES foram pesquisados artigos na área de administração nas seguintes bases dados: Blackwell, Emerald, Infotrac, Proquest, Sage, Science Direct, Springer e Wilson.
Berardi (2008).	1993 a 2007.	Análise longitudinal dos artigos publicados no <i>Corporate Governance: An International Review</i> .
Zapata (2008).	1996 até 2008.	EBSCO, Pro Quest e Scielo.
Brown, Beekes e Verhoeven (2011).	Até 2011.	Periódicos internacionais.
Carcello, Hermanson e Ye (2011).	2002 a 2010.	Periódicos internacionais.
Huang e Ho (2011).	1992 a 2008.	Social Science Citation Index, nas áreas de finanças, economia, administração e negócios.
Ribeiro, Muritiba, Muritiba (2012).	2000 a 2010.	Artigos publicados nas Revistas Qualis B2 a A1 (triênio 2007-2009).
Ribeiro <i>et al.</i> (2012).	1990 a 2011.	Periódicos internacionais.
Bronstein (2020).	1996 a 2012.	Artigos científicos publicados em periódicos no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).
Braga <i>et al.</i> (2020).	2000 a 2019.	Artigos publicados em periódicos da Web of Science.

Fonte: Elaboração Própria.

Souza e Borba (2007) analisaram artigos publicados no exterior que discutiam aspectos relacionados à governança corporativa e políticas de remuneração. A análise dos artigos demonstrou que o ano de 2005 como o de maior quantidade de publicações sobre o assunto, concentrando-se principalmente em cinco periódicos internacionais da área da administração, tendo como assunto mais debatido a remuneração do executivo principal, e quanto aos países focados nas pesquisas, o destaque é dado ao continente americano, o qual totalizou 66% da amostra de artigos empíricos (Quadro 1).

O trabalho de Berardi (2008) teve como objetivo de mapear o desenvolvimento e a evolução do conceito da governança corporativa e como este periódico aborda a questão da ética em sua essência. Dos 350 artigos analisados 27% são do Reino Unido, 21% da Europa, 20 da Ásia e 14% dos Estados Unidos. Observou-se que os dados levantados apontam na direção de existir um foco mais centrado nas questões de caráter pragmático, em que a maior parcela do material analisado indica estudos exploratórios voltados para as práticas gerenciais, para os mecanismos de controle ou, ainda, para os resultados financeiros. Pouco foi encontrado

de evolução, no sentido de estudos teóricos para discussão de conceitos e construtos, mais propriamente, em termos de questões relacionadas à Ética (Quadro 1).

Zapata (2008) constatou que há uma concentração da produção do tema nos Estados Unidos e no Reino Unido e que a maioria desses estudos norteia problemas práticos de controle e gestão (Quadro 1).

Brown, Beekes e Verhoeven (2011) investigaram o tema governança corporativa por meio das publicações de contabilidade e finanças em periódicos internacionais. Constataram uma grande aderência ao tema investigado nas pesquisas de contabilidade e finanças, apesar da amplitude que o tema governança tem na literatura acadêmica, ou seja, é uma temática multidisciplinar (Quadro 1).

Carcello, Hermanson e Ye (2011) analisaram 250 artigos em 12 periódicos internacionais para melhor entender por que o tema governança corporativa vem crescendo tanto nos últimos anos. Os mesmos autores observaram que isso ocorre em razão do aumento de pesquisas sobre o tema em empresas; e do surgimento de novos grupos e linhas de pesquisa nas universidades (Quadro 1).

Huang e Ho (2011) verificaram que a produção anual dos artigos sobre a temática governança corporativa vem aumentando regularmente ano a ano; estrutura de propriedade e conselho de administração foram as palavras-chave mais evidenciadas no período analisado pelos autores (Quadro 1).

Ribeiro, Muritiba, Muritiba (2012) investigaram o perfil das pesquisas e o crescimento dos temas “governança corporativa” e “estratégia”. Analisaram-se 79 trabalhos publicados no referido período. Investigaram-se os seguintes aspectos: o crescimento dos temas e periódicos de destaque; as características de autoria; os autores com maior produção nestes temas; as referências mais citadas; as referências por período e as abordagens metodológicas. As publicações começam a apresentar crescimento expressivo a partir de 2007. Observou-se que mais da metade, ou seja, 56,96% dos artigos publicados estão contemplados nas revistas RAC, BAR e RAE. Ressalta-se que os autores Alexandre D. M. da Silveira, Richard Saito e Wesley Mendes-da-Silva, além de serem os únicos pesquisadores brasileiros entre os que mais citados sobre os temas conjuntos “governança corporativa” e “estratégia”, também são os que mais publicam sobre as temáticas em questão. Verificou-se que a maioria dos artigos investigados nas pesquisas adota o enfoque quantitativo (Quadro 1).

Os resultados da pesquisa de Ribeiro *et al.* (2012) mostraram que houve um crescimento dos trabalhos a partir de 2003; Filatotchev, Rose e Miller são os autores mais prolíferos; Jensen

e Meckling, e Donaldson e Preston, os pesquisadores mais citados. Verificou-se que a rede de coautoria tem baixa interação e que existe uma centralidade da rede de cocitação. Concluiu-se que a integração do tema Governança Corporativa com a temática Stakeholders, por meio dos estudos analisados, ou seja, as boas práticas, por meio de seus mecanismos, têm relação direta com a Teoria de Stakeholder (Quadro 1).

A pesquisa de Bronstein (2020) identificou 1.784 trabalhos, considerando-se apenas os artigos revisados por pares e ordenados por relevância. Uma amostra intencional foi selecionada de 90 artigos, a partir dos critérios definidos. Nota-se que 68 trabalhos da amostra tratam da temática Teoria da Agência (75,55%) e 13 trabalhos contemplam a Teoria dos Stakeholders (14,44%) (Quadro 1).

Braga *et al.* (2020) encontraram 401 artigos. O período estudado pode ser dividido em três fases distintas. Observa-se que as publicações sobre a temática governança corporativa vem crescendo. Entre os anos de 2000 a 2007 a média de publicação ficou inferior a seis publicações por ano. No período de 2008 a 2013, a média de artigos por ano foi de 16. Entre os anos de 2014 e 2019, houve um expressivo crescimento, sendo publicados 27 artigos em 2014 e 66 trabalhos nos dois últimos anos (2018-2019). O país que mais publica são os Estados Unidos com 36,65% de representatividade e a representatividade brasileira é de 1,99% (Quadro 1).

De acordo com o Quadro 1, a meta-análise dos trabalhos encontrados mundialmente, observa-se que os primeiros estudos sobre o tema governança corporativa começam a despontar no início dos anos 1990, aumentando regularmente sua representatividade ano a ano nos periódicos internacionais. Verifica-se que Jensen e Meckling, e Donaldson e Preston são os pesquisadores mais citados, apresentando trabalhos considerados seminais na área e que há grande pulverização de autores sobre o tema e um baixo nível de interação da rede de coautoria tem baixa interação.

Observa-se que as teorias da Agência e dos *Stakeholders* suportam a maior parte dos trabalhos, os quais são caracterizados como de natureza empírica, caráter descritivo e abordagem quantitativa. Nota-se, finalmente, uma concentração da produção científica no Reino Unido e Estados Unidos, sendo a representatividade brasileira baixa, cerca de 1,99%, de acordo com Braga *et al.* (2020).

Essas informações corroboram para a manutenção e aprofundamento de pesquisas sobre o tema, sobretudo no Brasil.

O Quadro 2 destaca os estudos bibliométricos sobre governança corporativa no Brasil.

Quadro 2 - Perfil Bibliométrico dos Estudos Sobre Governança Corporativa no Brasil.

Estudo	Período	Base de Dados
Bomfim (2006).	2003 a 2005.	REA, Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Organizações e Sociedade (O&S), Revista ANGRAD, RAUSP.
Martins, Hildebrand e Ziviani (2008).	2000 a 2007.	Congressos da EnANPAD.
Bianchi <i>et al.</i> (2009).	1999 a 2008.	Artigos apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD.
Nascimento <i>et al.</i> (2009).	2000 a 2007.	Anais dos eventos da ANPAD.
Muritiba <i>et al.</i> (2010).	1998 a 2009.	Periódicos brasileiros, Qualis B2 a A1 nas áreas de administração, economia.
Catapan e Cherobim (2010).	2000 a 2010.	Periódicos selecionados para a pesquisa: Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC Eletrônica, Revista de Administração de Empresas (RAE), RAE Eletrônica, Revista Brasileira de Finanças (RBFIn), Revista Contabilidade & Finanças – USP e Revista de Administração Mackenzie (RAM).
Campos, Diniz e Martins (2011).	2006 a 2008.	Publicações em Congressos e Encontros de Contabilidade no Brasil, no período de 2006 a 2008.
Duarte, Cardozo e Vicente (2012).	2000 a 2009.	Principais congressos brasileiros da área de contabilidade.
Ribeiro <i>et al.</i> (2012).	1998 a 2009.	Investigar as características da produção científica das dissertações e teses que tratam do tema governança corporativa em programas <i>stricto sensu</i> de administração do Brasil.
Correa (2014).	2000 a 2013.	Artigos encontrados na base Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) classificados na Qualis/CAPES no estrato A2.
Mazzioni <i>et al.</i> (2015).	2000 a 2012.	Periódicos e congressos da área contábil brasileiros.
Nogueira (2018).	Até 2016.	EBSCO.
Ferreira <i>et al.</i> (2019).	2010 a 2016.	CAPES e SPELL.
Barros <i>et al.</i> (2021).	1995 a 2020.	Análise da produção científica sobre o tema governança, em todas as suas aplicações e sem recorte temporal, apresentados nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Fonte: Elaboração Própria.

Para Bomfim (2006), observa-se que a produção nacional é centrada na Universidade de São Paulo (USP), sendo a RAUSP com maior representatividade de artigos (68,75%). Nota-se que os estudos apresentam caráter eminentemente interdisciplinar, denotando expressiva interface da Administração de Empresas e Economia. A pesquisa nacional tem como suporte teórico o modelo Anglo-Saxão (foco nos acionistas) e o modelo Nipo-Germânico (foco ampliado para os *stakeholders*) (Quadro 2).

Martins, Hildebrand e Ziviani (2008) destacaram a preponderância desses estudos na área de finanças; a forte concentração de pesquisas em instituições de São Paulo; e um grande volume de trabalhos no período 2006 e 2007 (Quadro 2).

Bianchi *et al.* (2009), mostraram que os resultados da pesquisa revelam que, quanto à autoria, prevalecem os artigos com dois e três autores e que 70,77% são do sexo masculino. Confirmam-se os nomes de Wesley Mendes da Silva, Alexandre Di Miceli da Silveira e Pablo Rogers, como os autores com maior número de publicações. Quanto à fundamentação teórica apresentada nos artigos, observou-se a concentração das pesquisas sobre o tema na área de finanças, no entanto, a partir de 2003 começam a ser publicados trabalhos relacionados a outras áreas como por exemplo: teoria da agência, código de melhores práticas, governança corporativa e gerenciamento de resultados/desempenho. Nota-se que o estudo sobre o tema governança corporativa no EnANPAD apresentou um crescimento importante no período analisado, ocorrendo um aumento de 360% no número de artigos aprovados de 2003 a 2008 (Quadro 2).

Nascimento *et al.* (2009) analisaram a produção científica sobre governança corporativa na área de administração e contabilidade, nos anais e periódicos editados pela USP. Os mesmos autores observaram a predominância de dois autores por trabalho e 81% dos autores publicaram apenas um artigo; sendo Jensen e Meckling (1976) os autores mais citados e as referências mais usadas. Os autores mais prolíficos foram Almir Ferreira de Sousa com seis publicações (8,22% do total de artigos) e Alexandre Di Miceli da Silveira com cinco publicações (6,85% do total de artigos publicados) acerca da Governança Corporativa (Quadro 2).

Muritiba *et al.* (2010) mostraram que a área de governança corporativa vem evoluindo em número de artigos publicados e que se caracteriza por estar baseada nas teorias recentes internacionais (Quadro 2).

Os resultados da pesquisa de Catapan e Cherobim (2010) demonstraram que 77% dos artigos sobre governança da amostra analisada são de caráter empírico. Percebe-se a predominância de pesquisas com dois autores, representando 54% do total da amostra, sendo Alexandre Di Miceli da Silveira (27%) e Lucas Ayres Barreira de Campos Barros (19%) os autores com maior número de trabalhos. Quanto à abordagem temática destaca-se o tema “valor das empresas” com 16, 66% de representatividade e em relação às técnicas de análise utilizadas evidencia-se o uso da regressão, com 31% de representatividade do total da amostra, sendo a Económica (26%) a fonte de coleta de dados mais frequente (Quadro 2).

Para Campos, Diniz e Martins (2011), a produção do EnANPAD é a que mais se destaca, representando cerca de 65% da amostra analisada. Portanto, percebe-se que há realmente uma predominância do uso da teoria da agência na fundamentação teórica (69,4%). Quanto aos mecanismos de responsabilidade, destacando-se dentre eles regulações, conselho de administração e transparência (relatórios financeiros, evidenciação), nota-se que 91% dos trabalhos tratam da temática. No campo de avaliação da pesquisa, verificou-se que as opções mais utilizadas nas investigações sobre governança corporativa foram aquelas que tratavam de pesquisa teórico-empírica e que apresentavam avaliação a quantitativa (55%) e quali-quantitativa (23%) (Quadro 2).

Duarte, Cardozo e Vicente (2012) constataram que a Universidade de São Paulo é a mais profícua dentre as IES investigadas; e que os temas mais evidenciados sobre governança corporativa se relacionam com o desempenho, comportamento das ações, informação contábil e conflitos de interesse (Quadro 2).

Ribeiro *et al.* (2012) analisaram 132 dissertações e teses. Os principais resultados encontrados foram: crescimento dos trabalhos a partir de 2002; a predominância dos mestrados acadêmicos; a Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas-SP e a Universidade Federal do Rio de Janeiro são as Universidades com maior volume de dissertações e teses defendidas. Os temas mais abordados foram: boas práticas de governança corporativa, estrutura de propriedade, estratégia empresarial, desempenho empresarial, fundos de pensão, conselho de administração e empresa familiar. Observa-se o predomínio da abordagem quantitativa nos trabalhos investigados, seguido do método de estudo de caso. As ferramentas de coleta de dados mais utilizadas foram a pesquisa documental e as entrevistas. Ainda no que tange à abordagem quantitativa, destacaram-se os testes estatísticos: regressão, Mínimos Quadrados e Q de Tobin (Quadro 2).

A partir da análise bibliométrica do portfólio bibliográfico, formado com 29 artigos, a pesquisa de Correa (2014) evidencia-se que os periódicos de maior destaque são a Revista de Administração (RAUSP) com 34% de representatividade e a Revista Contabilidade e Finanças- USP (RS&F) com 28%. Os autores mais prolíficos são Lucas Ayres Barreira de Campos Barros (11,11%) e Alexandre Di Miceli da Silveira (11,11%). Quanto a análise temporal observa-se um resultado de que a produção superior de artigos ocorreu nos anos de 2004, 2007 e 2013, e o artigo científico de maior reconhecimento é “Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva” escrito por Antonio Gledson de Carvalho e elaborado em 2002. No que diz respeito ao enquadramento metodológico dos 29 artigos analisados observa-se que a maioria é

de natureza empírica (55%), utilizam base de dados secundários (90%), adotam uma abordagem do problema qualitativa (55%) e utilizam a análise documental como instrumento de coleta (83%). Os temas mais abordados são índices de governança corporativa (24,1%) e evolução da governança corporativa (17,2%) (Quadro 2).

A pesquisa de Mazzioni *et al.* (2015) mostra uma concentração sobre o tema governança corporativa entre os anos de 2006 a 2011, sendo este último com maior número de artigos publicados sobre o assunto (19,51%). Observa-se que 80,48% dos estudos são de caráter descritivo, com abordagem quantitativa (71,95%), utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa documental (67%) e como técnica de análise dos dados utilizam técnicas de pesquisa documental para coleta de dados (Quadro 2).

Nogueira (2018) identificou 118 artigos, sendo que 38% estão publicados em periódicos classificados nos estratos de nível A da Qualis CAPES, indicando que o tema tem alcançado boa repercussão. Na amostra analisada os assuntos mais discutidos são (i) transparência, (ii) boas práticas de governança, (iii) desempenho financeiro e (iv) valor da firma no mercado (Quadro 2).

Os resultados da pesquisa de Ferreira *et al.* (2019) demonstraram um crescimento da pesquisa sobre o tema entre os anos de 2013, 2014 e 2015, apresentando 15%, 24% e 21%, respectivamente, com seu posterior decréscimo no ano de 2016. Dos artigos selecionados, 66,85% da produção estão concentrados em periódicos classificados com Qualis CAPES A. No que tange as características das pesquisas apresentadas, notas-se que são pesquisas de caráter descritivo (62,92%), com a utilização para a elaboração das pesquisas, constatou-se predominância da utilização abordagem quantitativa (71,35%) (Quadro 2).

Barros *et al.* (2021) perceberam que as produções científicas em torno do tema Governança, com 462 artigos identificados, tem mantido um fluxo crescente desde o início das publicações em 1997. Destacam-se como anos de maior nível de produção sobre o tema 2005 e 2018, sendo relevante ressaltar que a temática está em constante expansão. Dentre as quarenta variantes de abordagens sobre o tema encontradas, a de maior frequência é Governança Corporativa (50,64%) e a pesquisadora mais produtiva é Marcelle Colares Oliveira com 10 artigos publicados (Quadro 2).

De acordo com o Quadro 2, nota-se que a pesquisa sobre governança corporativa no Brasil segue os padrões de pesquisa internacionais. Os trabalhos começam a ganhar força por volta de 1995 e vão aumentando sua expressividade com o passar dos anos. Os trabalhos são, em sua maioria, de natureza empírica, caráter descritivo e quantitativa, apresentando grande

relação com a área de finanças. Os temas mais abordados se relacionam com o desempenho, comportamento das ações, informação contábil e conflitos de interesse (Quadro 20).

No caso brasileiro (Quadro 2), vale destacar que a pesquisa sobre o tema está concentrada principalmente na região Sudeste, tendo representatividade especial os periódicos paulistas (RAE - Revista de Administração de Empresas., RAUSP – Revista de Administração da USP, RAC – Revista de Administração Contemporânea, REA - Revista de Economia e Agronegócio, RAM - Revista de Administração Contemporânea) e os eventos da ANPAD como agentes disseminadores dos conhecimentos sobre governança corporativa no país. Os autores brasileiros mais proeminentes são Lucas Ayres Barreira de Campos Barros, Alexandre Di Miceli da Silveira e Marcelle Colares Oliveira.

Os resultados demonstrados no Quadro 2 ressaltam que a produção científica sobre o tema vem alcançando periódicos de alta relevância nacional, mas ainda é necessário que as pesquisas brasileiras sobre o tema ganhem maior visibilidade internacional.

As pesquisas nacionais (Quadro 2) estão alinhadas não só com a literatura atual internacional, apontando a governança corporativa como um mecanismo catalisador do desempenho organizacional, promotor de bons resultados financeiros e econômicos e criador de valor para os acionistas; como também com as demandas empresariais em nível mundial, destacando-se a necessidade melhoria dos controles, de redução dos conflitos de agência e de implantação de boas práticas de governança corporativa.

Os níveis de governança diferem entre as empresas que atuam em mercados desenvolvidos e emergentes, implicando na necessidade de adaptação das práticas de governança corporativa a cada contexto (BLACK; CARVALHO; GORGA, 2012; RIBEIRO, 2014; FREITAS, 2015; CUNHA, 2016; NOGUEIRA, 2018; CUNHA *et al.*, 2020).

Isto posto, pode-se, então, evidenciar a originalidade deste trabalho, cujo foco é o estudo da efetividade das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito.

Na literatura científica, observa-se uma lacuna em relação ao estudo de modelos de avaliação das práticas de governança em cooperativas:

- a) Em uma avaliação sobre o perfil das pesquisas sobre o tema cooperativas, publicadas nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) entre 2010 e 2014, foi possível constatar que os estudos relacionados ao tema são empíricos, caracterizando-se por estudos de caso e pesquisas de campo, abordando predominantemente aspectos relacionados as áreas

de Economia Solidária e Empreendedorismo (DUARTE; JESUS-LOPES; SANTOS, 2016).

- b) Em um estudo bibliométrico sobre o tema avaliação do desempenho organizacional em cooperativas de crédito, nas bases de dados Scielo, Scopus e Web of Science, foi observado que os conhecimentos sobre o assunto não estão consolidados (MARTINS *et al.*, 2017);
- c) Em uma pesquisa bibliométrica realizada na base Web of Science, abrangendo os anos de de 1960 e 2017, sobre a evolução das estudos relacionados a modelos de negócios cooperativos verificou-se que os Estados Unidos são o país com maior representatividade de trabalhos na área e que a pesquisa sobre o tema no Brasil ainda é incipiente (SILVA *et al.*, 2018);
- d) Em um trabalho bibliométrico, realizado na base *Scopus*, denominado “Governança cooperativa: mapeamento do perfil das publicações científicas internacionais (1991-2018)” foi possível concluir que a produção científica sobre o tema ainda é escassa e pulverizada entre vários autores e instituições de pesquisa, denotando baixo nível de cooperação entre os *clusters* de pesquisadores. Os autores destacam que a maioria dos trabalhos encontrados sobre a temática adotam uma vertente econômico-financeira ou tem um enfoque agropecuário (SANTOS; SANTOS; SILVA, 2020).

Corroborando com os estudos supracitados, um levantamento realizado na base de dados Scopus, para o desenvolvimento deste trabalho demonstrou claramente a existência de um *gap* na literatura sobre o tema Modelos de Governança em Cooperativas. O estudo englobou os anos de 2010 a 2020, utilizou como filtro as palavras-chaves “*corporate governance*”, “*cooperative organizations*” e “*model*”, e estabeleceu como fatores limitadores da pesquisa artigos de livre acesso da área de “*Business, Management e Accounting*”. A pesquisa retornou 68 trabalhos, dos quais foram validados apenas quatro artigos, considerados efetivamente aderentes ao tema, ou seja 5,88% da amostra.

As cooperativas apresentam grande relevância econômica e social em nível mundial por contribuírem enormemente para a diminuição da pobreza, para a geração de empregos diretos e indiretos, para o aumento da renda e para o desenvolvimento local (ANTONIALLI, 2000; UNITED NATIONS, 2012; ACI, 2019); o que justifica a escolha do recorte setorial.

No Brasil há 4.868 cooperativas, englobando 17,1 milhões de cooperados que geram 455,095 mil empregos (OCB, 2021; MARKESTRAT, 2021). Em 2020, o cooperativismo de

crédito (objeto de estudo) somou 775 cooperativas, englobando 11.966.56310,7 milhões de cooperados e gerando 79.121 mil empregos diretos (OCB, 2021).

Jansen, Maehler e Wegner (2018) justificam a importância de estudar os modelos de governança nas cooperativas crédito porque há mecanismos e controles específicos que as diferenciam dos bancos tradicionais, destacando-se entre eles a participação dos cooperados no processo de tomada de decisão, a legitimidade perante a sociedade e relevância dos processos de isomorfismos nos arranjos institucionais.

1.5. Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo corresponde a esta Introdução, que apresenta a problemática, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa para a realização do estudo.

O capítulo dois trata da temática governança corporativa, detalhando a definição do conceito, apresentando as teorias e apresentando os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa encontrados na literatura.

O terceiro capítulo discute sobre o cooperativismo. Para tanto traz um embasamento sobre o movimento cooperativista, aborda o conceito de cooperativa e apresenta os diferentes ramos de atuação. Em seguida, trata sobre as questões relacionadas às práticas governança corporativa, das questões relacionadas ao Cooperativismo, e as suas origens e evolução de conceitos.

O capítulo quatro apresenta os principais elementos para a construção do modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito, validando os métodos para a construção do mesmo.

O quinto capítulo dispõe sobre a aplicação da pesquisa e os resultados obtidos, com a construção e aplicação do modelo de avaliação de práticas de governança proposto.

Finalmente, o capítulo seis traz as considerações finais, discutindo as contribuições acadêmicas e gerenciais deste trabalho.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo apresenta-se o universo da governança corporativa, e assim, discorre sobre a definição do que é governança, conceituando-a de acordo com os autores e a sua evolução. Posteriormente, o capítulo aborda as teorias seminais e os princípios da governança, e por fim, relata a relação da governança corporativa no Brasil.

2.1. Conceito

Governança corporativa pode ser conceituada como o conjunto de mecanismos que fazem com que as decisões da administração sejam maximizadas, melhorando a curto prazo à qualidade da gestão e à longo aumento o valor da empresa, a governança corporativa surge como um importante instrumento de melhoria da administração e do processo decisório, regendo de maneira eficaz as relações entre sócios, executivos e acionistas (SILVEIRA, 2010; SOUZA; BAIDYA, 2016; FERREIRA *et al.*, 2019).

Desde que os estudos sobre governança corporativa ganharam força, nota-se um esforço dos autores e das instituições ligadas ao tema em definirem o constructo. O Quadro 3 mostra uma síntese de alguns dos conceitos de governança apresentados na literatura.

Quadro 3 - Conceitos de Governança.

Autores	Conceitos de Governança
Cadbury Committee (1992).	Sistema pelo qual os conselheiros de administração são os dirigentes, tornando-se o centro de qualquer discussão.
Comissão de Valores Mobiliários por CVM (2002).	Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo as partes interessadas, como os investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Nesse conceito sua aplicabilidade envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.
Monks e Minow (2004).	Tratam a governança como guardiã de direitos, considerando-a como conjunto de leis e regulamentos que visam, dentre outros aspectos, assegurar os direitos dos acionistas das empresas, disponibilizar informações que permitam o acompanhamento das decisões empresariais, bem como especificar os direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação
Silveira (2004).	Conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores.
Silva (2006).	Tem como objetivo maior criar condições para uma organização mais racional, ética e pluralista da economia.
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento	Conjunto de relacionamentos entre os dirigentes da companhia, seus conselhos, acionistas e demais <i>stakeholders</i> .

Econômico (OECD, 2004).	
Andrade e Rossetti (2004).	Conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil (IBGC, 2016).	Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Fonte: Elaboração Própria.

Assim, nas definições sobre governança corporativa, a essencialidade é de trazerem consigo o pressuposto de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselhos e administradores, para buscar a perpetuação da empresa.

2.2. Teorias Seminais

Três teorias fundamentam a teoria de governança corporativa: a teoria da firma, a teoria agência e teoria dos *stakeholders* (BACH *et al.*, 2015). Cada uma delas é abordada nas próximas subseções.

2.2.1. Teoria da Firma

De forma sintética, a teoria da firma foi a primeira que surgiu como uma alternativa de modificar a realidade das empresas, separando as estruturas de propriedade e de controle. A organização é considerada como um órgão legal, a gestão deixa de ser conduzida pelos proprietários da empresa e passa a ser profissionalizada, ou seja, a organização passa a ser administrada por um gestor que tem como papel captar, desenvolver e direcionar os recursos gerados por ela, satisfazendo aos acionistas e promovendo o seu desenvolvimento (JENSEN; MECKLING, 2008; BACH *et al.*, 2015). As escolhas e decisões do gestor sobre a disposição e o uso dos recursos produzidos pela firma, irão determinar, ao longo do tempo, o seu tamanho e seu grau de dependência de mercado (JENSEN, 2001; BACH *et al.*, 2015).

A teoria contratual da firma conceitua que a empresa é um conjunto de contratos que serve como intermédio entre os diversos agentes econômicos. Nessa relação, o agente é contratado para realizar determinadas funções e sendo remunerado por elas, assim, a contratação eficiente sugere o alinhamento dos interesses, para reduzir conflitos dos gestores em detrimento dos interesses do acionista (MACHADO *et al.*, 2012).

Novas perspectivas sobre a teoria da firma foram desenvolvidas nas últimas décadas. Uma delas, é a perspectiva que aplica o problema de agência à separação de propriedade e controle. Essa perspectiva está relacionada historicamente aos acontecimentos que deram início às transformações nos mercados financeiros e corporativos a partir do final da década de 1970 (JENSEN, 2001; BACH *et al.*, 2015).

Ainda nessa perspectiva, o período teve destaque por intensa conglomeração e declínio no desempenho corporativo dos anos 1960 e 1970. Nos Estados Unidos são usados como evidência de que os recursos das empresas são desperdiçados por gerentes em diversificações que representam má alocação de recursos.

Já a recuperação da liderança das empresas norte-americanas na década de 1990 é utilizada como evidência de acerto das reformas internas às empresas, em linha com a perspectiva de “maximização do valor do acionista”, conduzidas a partir dos anos 1980, evidenciando o teor nas reformas que ligam os interesses de gerentes aos dos acionistas. A avaliação é que a mudança nas relações entre gerentes, conselho de administração e mercado de capitais, traduzida em termos de monitoramento e incentivos, particularmente no que se refere à vulnerabilidade da empresa frente a *takeovers* e ao atrelar a remuneração dos gerentes ao desempenho da empresa, possibilitou a correção do foco da atividade das firmas com a melhora do seu desempenho.

Em 2002, os debates sobre a governança corporativa aumentaram a partir dos problemas enfrentados por empresas americanas, como por exemplo, a Enron e Worldcom (SILVEIRA, 2006). A empresa Enron ocasionou a falência da Arthur Andersen, uma das maiores firmas de auditoria no mundo. Este fato ocorreu na maior e reconhecida economia do mundo, inserido em um contexto de mercado de capitais sofisticado. Dessa forma, os problemas de agência se mostram como fatores motivadores da governança corporativa (DALMÁCIO, FLÁVIO, REZENDE, 2021).

No Brasil, surgiram os primeiros Conselhos de Administração (CA) nos anos 70, a divisão de poderes entre acionistas e gestores. Além disso, em 1976, a reforma da Lei das Sociedades Anônimas (6404/76) regulamentou a divisão de poderes entre diretoria e o conselho de administração. Em conjunto com a Lei 6.385/76, que regulamentou o mercado de capitais e criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), as duas leis modernizaram o mercado de capitais criando as bases para um maior controle dos gestores por parte dos acionistas minoritários (BORGES; SERRÃO, 2005).

2.2.2. Teoria da Agência

A teoria da agência trata da divergência de interesses entre proprietários de empresas e os administradores das mesmas (BRINKHUES *et al.*, 2015), o foco essencial é os conflitos de agência e assimetria de informações (FREZATTI *et al.* 2009). Originou-se dos artigos de clássicos de Alchian e Demsetz (1972) e de Jensen e Meckling (1976).

A estrutura de propriedade e os conflitos de interesse na alta gestão das empresas sempre estiveram no centro das discussões sobre governança corporativa. A própria utilização do termo “estrutura de propriedade” em vez do termo tradicional “estrutura de capital” pode ser considerada uma inovação do trabalho de Jensen e Meckling (1976). Jensen e Mackling (1976) definem a relação de principal agente como um contrato em que uma das partes engaja a outra parte a desenvolver um serviço em seu nome, e que envolve uma delegação de autoridade para o agente.

Essas relações entre acionistas e agente é importante atentar para três condições necessárias de acordo com Bezerra, Oliveira e Spessato (2004 *apud* DANIELA LOPES LADEIRA, 2009):

- a) O agente dispõe de vários comportamentos possíveis para serem adotados. Uma relação muito comum é aquela em que os sócios de uma grande empresa transferem a outrem a administração dos negócios. Este último é quem, efetivamente, detém o controle sobre os ativos financeiros que compõem o patrimônio dos recursos da empresa, podendo empregá-los de distintas maneiras, até mesmo apropriando indevidamente de parte deste montante ou, simplesmente, não o aplicando de forma a maximizar o lucro dos sócios;
- b) A ação dos agentes afeta não apenas seu próprio bem-estar, mas também o do principal, seja pelo aumento ou redução dos recursos financeiros disponíveis, aumentando o capital de giro com endividamento desnecessário, por exemplo, afetando o desempenho da organização;
- c) As ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional entre as partes; não é possível ao principal monitorar todos os passos do agente, tampouco identificar seu grau de compromisso em trabalhar diligentemente para maximizar o bem-estar do principal. Este contrato é o produto tangível desta relação e que assegura ou deveria assegurar a boa relação entre as partes e propositalmente deve-se incluir após estas reflexões a Governança Corporativa, para que as organizações consigam administrar melhor estas relações e consigam agir com equidade, transparência e responsabilidade social empresarial.

2.2.3. Teoria dos Stakeholders

Os estudos de Friedman (1962) apresentam o fundamento conceitual da teoria do *stakeholder* que se destaca pelo princípio da empresa defender o seu desenvolvimento econômico. Clarkson (1995) define os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores), junto com aqueles considerados como *stakeholders* públicos: os governos e as comunidades, que oferecem infraestrutura e mercados, cujas leis e regulamentos precisam ser obedecidos, para os quais as taxas e as obrigações são devidas. Além disso, os *stakeholders* secundários são aqueles que afetam ou influenciam, são afetados ou influenciados pela corporação, mas que não estão diretamente engajados em transações feitas com ela, nem são essenciais para sua sobrevivência, todavia isso não afasta a possibilidade de se ter que construir relacionamentos duradouros, a longo prazo, com todos os interessados.

Algumas diferenças existem entre as teorias, como forma de exemplificar, Smith (2003) cita que diferente das demais, a teoria dos *stakeholders* considera todos os envolvidos, comprometendo-se com todos os âmbitos da organização. Utilizada para compreender a firma na sociedade, a teoria dos *stakeholders* foca na importância das relações entre gerentes e *stakeholders* e pode ser abordada de uma maneira normativa, instrumental ou empírico-descritiva, conforme afirmam Donaldson e Preston (1995):

- a) Normativa: como os gerentes devem lidar com os *stakeholders* da empresa, apelando para conceitos como: direitos individuais ou de grupos, contratos sociais ou utilitarismo, o uso dos valores monetários para atingir os meios; a posição de que os *stakeholders* têm interesses legítimos e um valor intrínseco para a empresa é o foco central da teoria e tido como verdadeiro.
- b) Instrumental: prevê o que acontecerá se os gerentes agirem em relação aos *stakeholders* de uma certa maneira, tendo esta atuação um efeito sobre o desempenho da organização, ou seja, se certas práticas são levadas a cabo então certos resultados serão observados. É proposto que a empresa, praticando a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders* e outros fatores permanecendo iguais, irá ter relativo sucesso nos indicadores de desempenho tradicionais, sendo estes a lucratividade, a estabilidade e o crescimento.
- c) Descritiva/Empírica: como os gerentes se relacionam, na realidade, com os *stakeholders*, verificando se os conceitos que fazem parte do arcabouço teórico correspondem à realidade observada. A teoria apresenta e explica as relações que são observadas no mundo externo, descrevendo a empresa como uma constelação de cooperativos e competitivos interesses que têm um valor intrínseco (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.75).

2.3. Princípios da Governança Corporativa

A governança é direcionada por meio de seus princípios para prestar efetividade em suas ações (SILVEIRA, 2010), a seguir descritos.

- a) **Transparência e integridade das informações prestadas:** esse princípio trata-se da divulgação limpa das informações financeiras e não financeiras aos públicos, sejam eles internos ou externos. Como principais aspectos desta ação, destacam-se os modelos de governança, estrutura de capital, principais políticas e diretrizes, políticas estratégicas, sistemas de incentivos, avaliações de desempenho e impactos socioambientais, entre outros;
- b) **Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas:** princípio de transparência em vontade dos gestores em apresentar o resultado de sua administração e os ideais que fundamentam as principais ações tomadas, bem como de assumir a responsabilidade pelas ações durante seu tempo de gestão;
- c) **Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia:** mostra-se como a necessidade de fiscalização no desempenho dos gestores e órgãos de governança, atribuindo remuneração justa e adequada, vinculando o desempenho em consideração os riscos incorridos e a visão de longo prazo do empreendimento. Esse princípio além de impactar na remuneração, na avaliação de desempenho também impacta nas recompensas fomentando um ambiente meritocrático;
- d) **Contrapesos independentes no processo decisório:** O princípio que traz para a governança incentivo a compartilhamento de visões diferentes na tomada de decisões, para que se possa mitigar potenciais análises parciais ou vieses cognitivos;
- e) **Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do empreendimento:** princípio de gestão a longo prazo como prioridade, o que implica assegurar que as relações sejam saudáveis com as partes interessadas (*stakeholders*) e obter iniciativas que impliquem melhorar a situação das comunidades nas quais a organização está inserida. Nesta ação há crescente envolvimento em temas como, sucessão e impactos socioambientais inserem-se neste princípio (SILVEIRA, 2010);
- f) **Respeito às formalidades, controles e supervisão independente:** trata-se de conscientizar que a informalidade é um adversário da boa governança, portanto obter controle e supervisão independentes são elementos vitais de uma boa gestão. Assim, faz-se necessário alinhar os processos e estabelecer diretrizes a serem

seguidas. Como exemplo dos controles contidos neste princípio, destacam-se os relacionados à gestão formal de risco, o *compliance* e as auditorias, ações independentes e que trazem confiabilidade;

- g) **Postura e comportamento ético das lideranças:** parte do princípio da integridade por parte dos gestores, conselheiros e diretores, e que os mesmos apliquem elevados padrões éticos e de conduta em suas ações, de forma que seja constante a promoção dos valores da organização por meio de ações de acultramento e atitudes concretas, sendo exemplo da priorização ética nas ações;
- h) **Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização:** formação de uma esfera social que fomente a cooperação entre colaboradores e executivos, assegurando o interesse coletivo a fim de evitar a competição excessiva e rivalidades internas. É um princípio que se faz necessária constante conscientização de que o interesse da empresa deve prevalecer em todas as situações;
- i) **Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas/sócios:** Busca pela igualdade de direitos de todos os envolvidos. Busca-se com essa ação estabelecer sempre, boa comunicação para com seus acionistas/sócios e forma proativa, e com tratamento imparcial, de evitar benefícios ou privilégios particulares;
- j) **Diversidade interna, tratamento justo aos *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias:** por último, este princípio ressalta a aplicação de políticas concretas para ampliar a diversidade (de gênero, etnia, formações acadêmicas, idade, cultural etc.) para que se possua pensamentos livres de preconceitos e discriminações.

Com isso, entre os valores e princípios da governança corporativa, que tem como foco o governo estratégico da empresa, observa-se os fundamentos da aplicações da governança e com isso a necessidade de compreender seus modelos e articulações.

2.4. A Governança Corporativa em Nível Mundial

No mundo, de modo geral, as melhores práticas de governança corporativa são instituídas de acordo com o seu ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Em função das particularidades de cada país, torna-se difícil apresentar de forma detalhada todos os modelos de governança corporativa. Porém, pode-se dividir os sistemas de governança

corporativa observando-se o praticado nos mercados mais desenvolvidos, os quais servem de referência aos demais países.

Andrade e Rossetti (2004) apresentam cinco modelos efetivamente praticados: o modelo Anglo-Saxão, modelo Alemão, modelo Japonês, modelo Latino-Europeu e modelo Latino Americano. O Quadro 4 apresenta um breve resumo sobre os modelos de governança corporativa apresentados neste trabalho.

Quadro 4 - Breve Resumo dos Modelos de Governança Corporativa.

Modelos	Descrição dos Modelos de Governança Corporativa
Anglo-Saxão.	<p>Com adoção maior nos Estados Unidos e no Reino Unido, a governança corporativa oriunda ao modelo anglo-saxão gestores e acionistas atuam separadamente. Isso deve-se ao fato que os acionistas são responsáveis pelo risco das decisões de investimento tomadas pela empresa, e este sistema traz a premissa de que são estes, que devem ter a palavra de ordem no sistema de governança.</p> <p>Suas principais características envolvem o controle por parte dos acionistas, a separação entre propriedade e gestão, a proteção dos acionistas minoritários e o conselho de administração contém tanto <i>insiders</i> (diretores executivos) quanto <i>outsiders</i> (diretores não executivos ou independentes).</p>
Alemão.	<p>O modelo alemão difere significativamente dos modelos anglo-americano e do japonês, embora em alguns aspectos o mesmo se assemelha ao sistema japonês. Em seu conselho, no modelo alemão há uma divisão em dois níveis, sendo que um consiste em um conselho de administração e outro em um conselho de supervisão.</p> <p>As principais características do modelo alemão de governança corporativa são a gestão compartilhada entre empresa e acionistas, a gestão aberta para diversos interesses, a maior influência do mercado financeiro e o mercado de capitais não são fortes quanto o sistema anglo-saxão.</p> <p>Como principais <i>players</i> deste modelo temos os bancos alemães e, em menor escala, os acionistas corporativos.</p>
Japonês.	<p>O modelo japonês é conhecido também por Insider System. Diferente do anglo-saxão, no sistema japonês os grandes acionistas estão no comando do cotidiano das organizações. Isso deve-se ao fato por estarem imersos na realidade da empresa são eles reconhecidos como os grandes tomadores de decisão.</p> <p>O sistema japonês é centralizador em torno de um banco principal e de uma rede financeira/industrial conhecida também por <i>keiretsu</i>. Entre os modelos de governança corporativa o sistema japonês potencializa o retorno que deve ser para os que exercem papel direto ou indireto na gestão e nos resultados da companhia, tais como: clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, governo etc. Por isso, ao invés de ser <i>shareholder-oriented</i> como o modelo anglo-saxão, o japonês é <i>stakeholder-oriented</i>.</p> <p>As principais características relacionam o fato de que os acionistas são também gestores, assim os bancos detêm participações de longo prazo em companhias, o conselho administrativo é composto por <i>insiders</i>, ou seja, dos modelos de governança corporativa o japonês é comumente utilizado em empresas familiares. É também, o que mais se aproxima do modelo de governança brasileiro.</p>
Latino-Europeu.	<p>Em sua grande maioria, o modelo latino-europeu é adotado principalmente em empresas familiares ou controladas por grupos consorciados. Aqui, há uma</p>

	concentração de propriedade e as forças de controle são predominantemente internas. As forças externas não são tão atuantes quanto em outros modelos e há uma proteção menor para acionistas minoritários
Latino-Americano.	O modelo latino-americano consiste nas privatizações e a abertura ao mercado como seus principais pontos que o caracterizam. Aqui, os interesses de gestão se sobrepõem aos dos <i>stakeholders</i> . Não há divisão entre propriedade e capital. Por isso, tomadas de decisão tendem a ser benéficas apenas para as camadas mais altas da organização.

Fonte: Elaboração própria a partir de Andrade e Rossetti (2014).

No Quadro 4, as principais características dos modelos de governança praticados em nível mundial foram apresentadas. O Quadro 5 mostra a síntese das principais diferenças entre eles, baseadas nos seguintes fatores: fonte de financiamento predominante das empresas, separação entre a propriedade e controle, separação entre a propriedade e gestão, tipologia dos conflitos de agência, proteção legal a minoritários, forma de atuação dos conselhos de administração, liquidez da participação acionária, forças de controle mais atuantes, estágio em que se encontra a adoção das práticas da boa governança e abrangência dos modelos de governança praticados.

Quadro 5 - Diferenças Entre os Modelos de Governança Corporativa.

Atributo que Define	Modelo Anglo-Saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo Latino-Europeu	Modelo Latino-Americano
Financiamento predominante	Equidade	Dívida	Dívida	Indefinida	Divida
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamento	Concentraç.	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégias	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária

Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição
---------------------------------------	-------	------	------	---------	--------------

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade (2014).

2.5. Governança Corporativa no Brasil

Uma contextualização sobre a origem da governança está ligada a crise econômico advinda da quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, que desencadeou no *Securities Act* de 1933, e também, no *Securities Exchange Act* de 1934 (JACOMETTI, 2012). Posteriormente, esses incidentes motivaram a criação da *Securities and Exchange Commission* (SEC) nos Estados Unidos, que é um órgão semelhante à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil.

Assim, para caracterizar o surgimento da Governança Corporativa no Brasil, é necessário destacar após esse período as décadas de 1950 e 1990, onde a economia brasileira era predominantemente centrada no mercado interno e apresentava elevada interferência estatal, o que por sua vez contribuía para que as práticas de governança se disseminassem no país (VASCONCELOS, 2002; NOGUEIRA, 2018). E com a abertura do mercado brasileiro, a partir de 1994, e o processo de estabilização da economia nos anos seguintes, as organizações aqui presentes passaram por intensas mudanças estruturais, fatores estes que contribuiram para a disseminação das práticas de governança corporativa no Brasil (ANDRADE; ROSSETI, 2006; NOGUEIRA, 2018).

Desta forma, a inserção do país no processo de globalização foi na década de 1990, quando o Brasil se abriu para a internacionalização e massivo processo de privatização e controle da inflação que tais mudanças tiveram forte impacto (e de fato, são o marco nas mudanças) na estrutura das firmas brasileiras, cujas modificações, para Rabelo e Vasconcelos (2002) facilitaram o surgimento da Governança Corporativa no Brasil (GCB), ou pelo menos da forma como a conhecemos hoje. Embora a Governança Corporativa é imbricada na teoria econômica, parte do princípio da teoria neoclássica, “introduzindo elementos como assimetria da informação, competição imperfeita e contratos incompletos” (RABELO; VASCONCELOS, 2002, p. 325).

Basicamente, das limitações destes elementos, a Governança surge como forma de corrigir tais deformidade na estrutura da firma. No que se refere a estruturas das firmas no Brasil, Rabelo e Vasconcelos (2002) destacam sua concentração, como característica de

propriedade. Os principais agentes para firmas de grande porte no país, são primeiramente o Estado, seguido de firmas familiares, e por fim filiadas ou subsidiárias multinacionais.

Uma nova ordem geopolítica a partir dos anos 80 surgiu, trazendo consigo um trinômio estratégico, sendo abertura, liberalização e privatização. É neste cenário que surge o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), em 1995, que posteriormente, em 1999, passou a ser chamado de intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

2.5.1. O Papel do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

O Brasil foi impactado por mudanças globais, pela abertura da economia brasileira o que permitiu a entrada de capital estrangeiro e trouxe uma nova realidade para o país. Foi nesse contexto, início dos anos 1980, que a governança corporativa começou a ganhar relevância. (DANIELA; LOPES; LADEIRA, 2009).

Para Silveira (2002), as evoluções econômicas decorrentes dessa época geraram um aumento da competitividade, ampliando a necessidade de acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais, fomentando assim a adoção de práticas fazendo com que as companhias adotassem práticas de governança corporativa.

Com isso, na disseminação do tema e a conscientização sobre sua importância, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, com o propósito de propagar o conceito de governança corporativa no Brasil, por meio de conferências, treinamentos, publicações entre outras ações.

O objetivo maior do instituto é semear a transparência na gestão, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa nas organizações. Assim, o IBGC, em 1999, criou o primeiro código de governança corporativa proposto no Brasil.

No desenvolvimento sobre governança o Bovespa, em 2000, criou níveis para diferenciar a governança corporativa, para propor melhorias nos padrões de governança das empresas no Brasil. Os níveis um e dois são para empresas já negociadas no mercado tradicional que aderiram às condições exigidas para a diferenciação, já o novo mercado é mais voltado à listagem de empresas que venham a abrir o capital, e objetiva praticar normas justas e mais adequadas no relacionamento com investidores.

As características predominantes de governança corporativa no Brasil por Andrade e Rossetti (2006) são:

- a) Bancos como fonte de financiamento;

- b) Alta concentração da propriedade acionária, pois não existe a filosofia de pulverização;
- c) Sobreposição propriedade-gestão;
- d) Conflitos de agência entre majoritários e minoritários;
- e) Fraca proteção aos minoritários;
- f) Baixa eficácia dos conselhos de administração;
- g) Liquidez baixa;
- h) Prevalência de forças internas de controle;
- i) Governança corporativa em evolução.

No Brasil, uma parte significativa das companhias já adotam diversas práticas de governança corporativa, porém há dificuldades na transparência que possa sinalizar aos investidores quais as diferenças e vantagens oferecidas por cada uma delas, uma vez que a adesão aos níveis de governança não é obrigatória, e os níveis são definidos pelo maior ou menor grau de compromisso assumido por cada empresa (AGUIAR, 2005).

Dado a essas necessidades de mostrar a realidade e a aplicabilidade da governança de forma a todos *stakeholders* surge os meios de avaliação da governança como forma comprobatória da governança aplicada.

O IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) promove um código das melhores práticas de governança, como uma referência visando a consulta do mesmo como uma reflexão de aplicação em cada caso específico, sempre levando em conta o arcabouço regulatório (compulsório e facultativo) a que a organização está submetida. Não se trata apenas de um conjunto de práticas a ser adotada de forma exaustiva e mecanicamente (IBCG, 2015).

Em um projeto mais recente, o IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) criou uma métrica que tem por objetivo ser um instrumento de autoavaliação de práticas de governança para empresas de capital fechado. O projeto está baseado nas premissas das empresas serem optantes do Simples Nacional e serem Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP) (IBCG, 2021).

Essas métricas e manuais confrontam os desafios das empresas Brasileiras, conforme Silveira (2002) ressalta que é fazer com que as companhias aprimorem suas práticas de governança, e conseqüentemente, a sua transparência com mecanismos eficientes de solução de conflito (DANIELA LOPES LADEIRA, 2009).

2.5.2. O Papel da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

No mercado de capitais brasileiro, as empresas que aderem as melhores práticas de governança podem gerar retorno de suas ações menos influenciadas por fatores macroeconômicos, o que impacta na diminuição a exposição a riscos externos e promove mais benefícios de crescimento econômico por Silva (2006).

A Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil) e a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) contribuem para a caracterização desse contexto no Brasil, inclusive com a classificação dos diversos níveis de governança e seus mecanismos conforme Hitt (2005), Andrade e Rosseti (2006), Carlsson (2001) e Silva (2006).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) foi criada por lei em 1976, com objetivo de disciplinar o funcionamento do mercado de valores mobiliários, além de normatizar e fiscalizar as ações e atuações dos mais diferentes agentes integrantes do mercado. Para a cartilha da CVM, a governança corporativa é o conjunto de práticas, para otimizar o desempenho de uma companhia pois busca proteger todas as partes interessadas, facilitando o acesso ao capital.

Nesse contexto, o papel da CVM é promover a consolidação das práticas de governança adotadas pelas companhias brasileiras de forma a garantir a igualdade entre os acionistas, resguardar os minoritários e proporcionar transparências nas informações divulgadas. As práticas de governança corporativa quando aplicadas ao mercado de capitais, resultam, principalmente, a transparência, a equidade de tratamento dos acionistas, a prestação de contas, o cumprimento de leis e a ética conforme a análise realizada.

2.6. Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

Para o alcance do objetivo deste trabalho, identificou-se a necessidade de mapear na literatura os trabalhos que têm como objetivo avaliar a efetividade das práticas de governança corporativa. Os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa encontrados na literatura estão sintetizados no Quadro 6.

Quadro 6 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa.

Estudos	Objetivo	Aplicação	Descrição
Sampaio (2009) Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na BOVESPA.	Compreender o nível de utilização das boas práticas de Governança Corporativa em empresas listadas na BOVESPA.	Empresas de capital aberto listadas na BOVESPA.	Modelo de avaliação das práticas de governança corporativa formado por seis dimensões de avaliação – Propriedade, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Auditoria, Fiscalização e Conduta e Conflitos de Interesse – compostas por indicadores, os quais estão agrupados em quatorze subdimensões.
Güttler (2011) Governança corporativa: avaliação qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica.	Avaliar qualitativamente, as práticas de governança corporativa de uma empresa representativa do setor elétrico brasileiro.	FURNAS – Centrais Elétricas S.A.	Avalia qualitativamente, por comparação, as práticas de governança corporativa de uma empresa representativa do setor elétrico brasileiro com as aceitas como adequadas pela sociedade hodierna.
Nobuyoshi, Kozo e Kei (2016) Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks.	Esclarecer se o efeito das variáveis relacionadas à governança no desempenho da empresa varia entre bancos de ações e cooperativas no Japão.	Bancos.	Usa-se custo e lucro como pontuações de eficiência obtidas a partir de análise de fronteira estocástica como desempenho Medidas.
Oliveira e Resende Junior (2018) Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público.	propor um instrumento de avaliação da governança organizacional para uma instituição pública e foi construído a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa.	Instituição pública.	Instrumento de avaliação, construído com 16 variáveis e contendo 58 itens, foi avaliado por sete juízes, resultando na proposta de instrumento de avaliação da governança organizacional.
Lacava (2018) Avaliação da adequação às boas práticas de governança corporativa em instituição filantrópica hospitalar: estudo de caso.	Avaliação da qualidade da Governança Corporativa nessa instituição está adequada? • As práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC e pela HeGTA estão sendo implementadas.	Hospital.	Estudo de caso/ Entrevistas semiestruturadas.

Controladoria-Geral do Estado – CGE/MG (2020) Metodologia de avaliação da governança e fortalecimento das instituições participativas do estado de minas gerais.	Avaliar o grau de governança das instituições participativas do Estado de Minas Gerais em seus aspectos estruturais, normativos e finalísticos.	Instituições Participativas do Estado de Minas.	A metodologia está assentada em três bases: formulários, indicadores e índices.
IBCG (2021) Métrica de Governança Corporativa.	Fornecer uma ferramenta de autoavaliação que auxilie as empresas a conhecerem seu estágio de desenvolvimento e maturidade em governança corporativa.	Empresas de capital fechado, familiares ou não.	A autoavaliação é realizada online e é composta por cinco dimensões e 15 indicadores. Além disso, existe uma dimensão específica para as empresas familiares.

Fonte: Elaboração Própria.

Após a apresentação da síntese dos modelos selecionados (Quadro 6), as subseções têm como propósito descrevê-los com maior acuracidade, permitindo assim verificar se algum deles é passível de ser replicado na sua totalidade ou em partes no contexto das cooperativas de crédito.

2.6.1. O Modelo de Sampaio (2009) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

O modelo de avaliação das práticas de governança corporativa de Sampaio (2009) tem elementos caracterizados em dimensões, subdimensões e indicadores, fundamentando o objetivo do mesmo de avaliar o nível de utilização das boas práticas de governança pelas empresas, observando se há o atendimento das diretrizes e das boas práticas de governança estabelecidas por organismos nacionais e internacionais das empresas de capital aberto listadas na BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo).

O modelo de Sampaio (2009) pode ser utilizado pelas empresas como uma ferramenta para a gestão da governança corporativa, pois tem a finalidade de verificar o nível de utilização das suas práticas em relação às boas práticas disseminadas por organismos nacionais e internacionais de governança, de forma que as mesmas possam fazer o acompanhamento e as melhorias necessárias.

No universo da pesquisa de Sampaio (2009), foram levantadas as empresas com ações negociadas no mercado à vista, listadas nos segmentos da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) citados na data de 30 de dezembro de 2008 (BOVESPA, 2008a; BOVESPA, 2008b; BOVESPA, 2008c; BOVESPA, 2008d), constituindo-se de 382 empresas distribuídas da seguinte forma: 43 empresas listadas no nível 1 de Governança Corporativa; b) 18 empresas listadas no nível 2 de Governança Corporativa; c) 99 empresas listadas no Novo Mercado; e d) 222 empresas listadas no Mercado Tradicional conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Universo da pesquisa do Modelo de Sampaio (2009).

Segmento de Mercado	População (N)	Respondentes	
		Quantidade (n)	Part. % (n/N)
Nível 1 (N1)	43	9	20,9%
Nível 2 (N2)	18	4	22,2%
Novo Mercado (NM)	99	22	22,2%
Mercado Tradicional (MT)	222	8	3,6%
Totais	382	43	11,3%

Fonte: Sampaio (2009).

Após o recorte do universo da pesquisa de Sampaio (2009), foi realizada a aplicação do modelo de avaliação, o instrumento de coleta, estruturado em três partes além das instruções para o respondente: i.) a primeira parte se refere aos dados da empresa, caracterizando as empresas estudadas por setor de atuação, segmento de listagem e tempo de adesão; ii.) a segunda parte trata da caracterização do respondente quanto ao cargo, tempo de empresa, formação, sexo e idade; iii.) e a terceira parte trata do modelo de avaliação dos níveis de utilização da governança, sendo composto por seis dimensões (mecanismos de controle e avaliação da governança) divididas da seguinte forma: quatorze subtemas (subdimensões da governança), nos quais estão agrupados 33 indicadores que abrangem as práticas de Governança Corporativa (GC), conforme mostra a Figura 1.

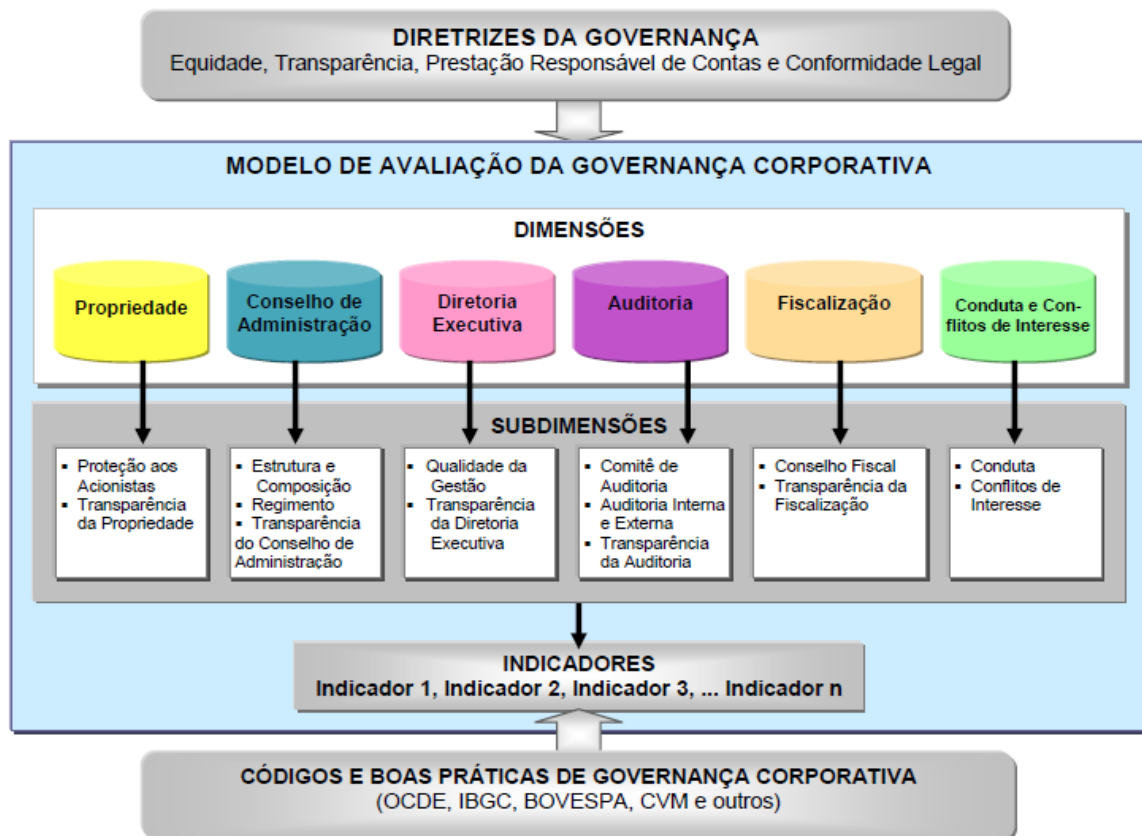


Figura 1 – Modelo de Sampaio (2009).

Fonte: Sampaio (2009).

Os indicadores do modelo de Sampaio (2019) são formados por seis dimensões de avaliação (1. Propriedade, 2. Conselho de Administração, 3. Diretoria Executiva, 4. Auditoria, 5. Fiscalização e 6. Conduta e Conflitos de Interesse) e compostas por indicadores, os quais estão agrupados em quatorze subdimensões (1.1 Proteção aos Acionistas, 1.2 Transparência da Propriedade; 2.3 Estrutura e Composição, 2.4 Regimento, 2.5 Transparência do Conselho de Administração; 3.6 Qualidade da Gestão, 3.7 Transparência da Diretoria Executiva; 4.8 Comitê de Auditoria; 4.9 Auditoria Interna e Externa, 4.10 Transparência da Auditoria; 5.11 Conselho Fiscal, 5.12 Transparência da Fiscalização; 6.13 Conduta, 6.14 Conflitos de Interesse)

A escala do modelo de Sampaio (2019) é compreendida por cinco níveis de concordância, aqui denominados de estágios. Assim, cada indicador é enquadrado no estágio que melhor represente a realidade da empresa quanto a adoção das boas práticas de governança descritas no mesmo (Quadro 7).

Quadro 7 – Escala de Classificação dos Níveis de Utilização das Práticas de Governança Corporativa.

Estágios - Níveis de Utilização das Boas Práticas de Governança Corporativa				
(1) Não Utilização	(2) Pouca Utilização	(3) Utilização Parcial	(4) Utilização da Maioria	(5) Utilização Plena
Representa a não utilização das práticas de governança referente aos indicadores verificados, sendo a expressão menos favorável de utilização das práticas de governança corporativa.	Representa um nível básico, significando a pouca utilização das práticas de governança para os indicadores verificados. Nesse estágio, a empresa adota as práticas de governança, porém, de forma incipiente	Representa um nível intermediário, denotando uma utilização parcial das práticas de governança para os indicadores verificados.	Representa a utilização da maioria das práticas de governança para os indicadores verificados, significando que a empresa avançou consideravelmente em termos de práticas de governança	Representa um estágio proativo, no qual a empresa utiliza plenamente as práticas de governança do modelo com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, atingindo um padrão considerado como de excelência em relação aos indicadores verificados

Fonte: Sampaio (2009).

No modelo proposto por Sampaio (2009), os cinco estágios podem ser interpretados de acordo com as práticas utilizadas pela empresa, conforme mostra a Figura 1, onde cada estágio corresponde a um valor (1, 2, 3, 4 ou 5), de acordo com o nível de utilização das práticas de governança no qual a empresa se enquadra (Quadro 7).

Com isso, o modelo de avaliação de Sampaio (2009) contempla trinta e três indicadores, elaborados com base nas diretrizes da Governança (equidade, transparência, prestação responsável de contas e conformidade legal), desenvolvido em dimensões e subdimensões (Quadro 8), nesse contexto e nos códigos e melhores práticas de governança corporativa elencadas por organismos nacionais e internacionais, dentre eles: a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil), a BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e outros.

O modelo de avaliação das práticas de governança corporativa de Sampaio (2009), também, tem como base a teoria dos *stakeholders*, pois considera que todos os agentes que participam, direta ou indiretamente, da organização possuem interesses em comum.

Quadro 8 - Elementos do modelo de Sampaio (2009) de avaliação da governança corporativa

Modelo de Avaliação da Governança Corporativa			
Dimensões	Subdimensões	Indicadores	
1. PROPRIEDADE.	Proteção aos Acionistas.	Ações.	
		Reuniões de sócios.	
		Recomendações dos minoritários.	
		<i>Tag-along</i> .	
	Transparência da Propriedade.	Acordos de acionistas.	
		Regras de votação.	
2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.	Estrutura e Composição.	Disponibilidade de informações.	
		Presidência do C.A. e da Diretoria Executiva.	
		Composição do conselho.	
		Mandato.	
	Regimento.	Qualificação.	
		Comitês do Conselho.	
	Transparência do Conselho de Administração.	Regimento interno.	
		Avaliação do conselho e dos conselheiros.	
	3. DIRETORIA EXECUTIVA.	Qualidade da Gestão.	Remuneração dos conselheiros e diretores.
			Reuniões do conselho.
			Nomeação e remuneração
		Transparência da Diretoria Executiva.	Avaliação do desempenho.
Plano de sucessão.			
Papéis e responsabilidades.			
4. AUDITORIA.	Comitê de Auditoria.	Diálogo com as partes interessadas.	
		Funcionamento do Comitê de Auditoria.	
	Auditoria interna e externa.	Composição do Comitê de Auditoria.	
		Auditoria interna.	
	Transparência da Auditoria.	Auditoria independente.	
		Papéis e responsabilidades do Comitê de Auditoria.	
5. FISCALIZAÇÃO.	Conselho Fiscal.	Composição do Conselho Fiscal.	
		Funcionamento do Conselho Fiscal.	
	Transparência da Fiscalização.	Papéis e responsabilidades do Conselho Fiscal.	
6. CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSE.	Conduta.	Código de conduta.	
		Abrangência do código de conduta.	
	Conflitos de Interesse.	Empréstimos e operações.	
		Arbitragem.	

Fonte: Sampaio (2009).

Assim, através de uma escala de classificação do tipo escala de Likert somatória, visando o escalonamento dos mesmos e expressando o nível de utilização das práticas pelas empresas, o modelo classifica numericamente e indica o estágio em que se encontra cada indicador avaliado, refletindo o nível de utilização das práticas relativas aos mesmos.

2.6.2. O Modelo de Güttler (2011) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

O modelo de avaliação das práticas de governança corporativa de Güttler (2011) propõe verificar qualitativamente a adesão da empresa FURNAS – Centrais Elétricas S.A. às melhores práticas de governança corporativa, aceitas e difundidas na sociedade hodierna.

A verificação é feita agrupando-se as recomendações prescritas no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC por meio de variáveis em um instrumento de avaliação no formato de um formulário, composto de questões pelos itens do referido código, considerados, no presente trabalho, como sendo as seguintes variáveis de pesquisa: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses (GÜTTLER, 2011).

As questões para a avaliação compostas no formulário padronizado, acolhem as respostas, utilizando uma escala subjetiva, conceito desenvolvido pelo psicólogo Rensis Likert (HAYES,1997), sob o tipo “não se aplica”, “atende”, “não atende”, “atende parcialmente”, “não atende, mas pretende atender”, e “não tem intenção de atender”.

Os elementos de avaliação do modelo de Güttler (2011) giram em torno de: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. A verificação é feita agrupando-se as recomendações prescritas no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2016) por meio de variáveis em um instrumento de avaliação também em formato de formulário, composto de questões pelos itens do referido código, considerados, no trabalho, como sendo as seguintes variáveis de pesquisa: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Tabela 2 - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	A	B	C	D	E	F	G
1 Propriedade	4	11	1	3	0	0	19
2 Conselho de Administração	12	27	1	1	3	0	44
3 Gestão	0	11	0	2	0	0	13
4 Auditoria Independente	0	5	0	1	0	0	6
5 Conselho Fiscal	2	7	0	0	0	0	9
6 Conduta e Conflito de Interesses	0	5	0	0	0	0	5
Total	18	66	2	7	2	0	96
% sobre o Total	18,7	68,8	2,1	7,3	3,1	0,0	100

Legenda: A – Não se aplica; B - Atende; C – não atende; D - Atende Parcialmente; E - Não atende, mas pretende atender; F -Não tem intenção de atender; G – Total de itens.

Fonte: Güttler (2011).

Assim, o modelo busca constatar, qualitativamente, e sob o aspecto subjetivo, se a empresa do estudo tem alinhamento às recomendações expostas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

2.6.3. O Modelo de Nobuyoshi, Kozo e Kei (2015) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

Diferente dos estudos dos modelos de avaliação das práticas de governança corporativa anteriores, o estudo de Nobuyoshi, Kozo e Kei (2015) divide a análise em dois estágios, no primeiro estágio, o estudo concentra em estimar o custo e eficiências de lucro para as medidas de desempenho de cada instituição bancária, que é o objeto de estudo, utilizando uma análise de fronteira estocástica (SFA).

Posteriormente, o estudo alinha esses quesitos medidas de eficiência obtidas da abordagem da fronteira estocástica com a governança corporativa, bem como diversos controle (NOBUYOSHI; KOZO; KEI, 2015).

Tabela 3 - Medidas de desempenho de instituições bancárias.

(Unidade: pessoa, milhões de ienes, %)	Bancos de ações regionais		Bancos Corporativos shinhindin
	Significar	Padrão dev.	MeanStd. dev.
Custo total (C)	45.454	32.992	7.7458.768
Lucro operacional	11.335	14.879	1.1342.293
Juros sobre empréstimos e descontos (Y ₁)	33.821	27.047	5.2176.350
Outras receitas de juros e dividendos (Y ₂)	9.272	8.351	2.1032.376
Taxas e comissões (Y ₃)	8.075	7.695	701859
Preço do trabalho (P ₁)	8.0665	1.1040	7.19110,8929
Preço dos depósitos (P ₂)	0,0013	0,0009	0,00140,0008
Preço do aluguel do capital (P ₃)	0,4787	0,2886	0,39070,1615
Observações	526		1.351

Fonte: Nobuyoshi, Kozo e Kei (2015).

2.6.4. O Modelo de Oliveira e Resende Junior (2018) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

O trabalho de Oliveira e Resende Junior (2018) propõe um instrumento de avaliação da governança organizacional para instituição pública e foi construído a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa.

A primeira etapa do trabalho consistiu em uma avaliação qualitativa que identificou categorias e variáveis de governança organizacional no setor público, e posteriormente,

levantaram as bases da pesquisa que eram a Gestão Estratégica: instâncias administrativas de apoio à governança, processos organizacionais, estratégia da organização, gestão de riscos, *stakeholders*, parceiras (Figura 2 e Figura 3), Pessoas: exercício da liderança, gestão de pessoas, papéis e responsabilidades, remuneração da alta administração, padrão comportamental ético (Figura 4) e Accountability: transparência, responsabilização, prestação de contas (Figura 5) e através delas, encontraram 14 variáveis. Por meio dessas 14 variáveis, e com isso, foi aplicado o questionário abrangendo um desdobramento em 30 variáveis como centro da pesquisa.

As variáveis de Gestão Estratégica: instâncias administrativas de apoio à governança (configuração ao conselho de administração, comitês de apoio a governança, atuação de auditoria interna), processos organizacionais (gerenciamento das informações), estratégia da organização definição e implementação da gestão estratégica, planejamento estratégico), gestão de riscos implementação e avaliação da gestão de riscos, definição e divulgação dos canais da comunicação), *stakeholders* (fomento à participação das partes interessadas, atendimento dos interesses das partes interessadas), parceiras (atuação compartilhada) (Figura 2 e Figura 3).

As variáveis Pessoas: exercício da liderança (definição de diretrizes e políticas da organização, responsabilidade pelo direcionamento, seleção de pessoas), gestão de pessoas (capacitação de pessoas, avaliação de pessoas), papéis e responsabilidades (definição da remuneração da alta administração, atuação ética), remuneração da alta administração (definição da remuneração da alta administração, atuação ética), padrão comportamental ético (adoção de código de ética) (Figura 4).

As variáveis Accountability: transparência (transparência de dados e informações, avaliação de satisfação, monitoramento e avaliação de desempenho e organização, conformidade com leis e regulamentos, conformidade orçamentária e financeira), responsabilização (gerenciamento do conflito de interesse, apuração de irregularidades), prestação de contas (prestação de contas periódicas, realização de auditoria anual) (Figura 5).

#	Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elemento relacionado à variável	Referência
1	Gestão Estratégica	Envolve aspectos relacionados ao funcionamento da organização	Instâncias administrativas de apoio à governança	Configuração do Conselho de Administração	Blank e Van Hulst (2011); Chahal e Kumari (2013); Jarboui, Forget e Boujelbene (2014); Mswaka e Olu (2015); Nkundabanyanga, Taurigana e Muhwezi (2015)
				Comitês de apoio à governança	IFAC (2001); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016);
				Atuação de auditoria interna	Bello (2013); Chahal e Kumari (2013); Ellwood e Garcia-Lacalle (2015); IFAC (2001); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); Schelker (2013); TCU (2014)
			Processos organizacionais	Gerenciamento de informações	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); Ngoepe e Ngulube (2013); Schelker (2013); Romolini, Gori e Fissi (2015); OCDE (2015)
			Estratégia da organização	Definição e implementação de Gestão Estratégica	ANAO (2014); IFAC/CIPFA (2014); Gnan et. al (2013); Kim e Kim (2016), Lei (2016); Meintjes e Grobler (2014); TCU (2014)
				Planejamento Estratégico	ANAO (2014)
			Gestão de Riscos	Implementação e avaliação da Gestão de Riscos	ANAO (2014); IFAC/CIPFA (2014); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); TCU (2014)
			Stakeholders	Definição e divulgação dos canais de comunicação	ANAO (2014); IFAC (2001); OCDE (2015); TCU (2014)
				Fomento à participação das partes Interessadas	ANAO (2014); IFAC (2001); Gnan et. al (2013); IFAC/CIPFA (2014); Kim e Kim (2016); Lei n. 13.303 (BRASIL, 2016); Lei (2016); Meintjes e Grobler (2014); OCDE (2015); TCU (2014)
			Stakeholders	Atendimento dos interesses das partes interessadas	ANAO (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); OCDE (2015); TCU (2014)
Parcerias	Atuação compartilhada	ANAO (2014); IFAC/CIPFA (2014); TCU (2014)			

Figura 2 – Gestão Estratégica do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).
Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018).

#	Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elemento relacionado à variável	Referência
2	Pessoas	Envolve aspectos relacionados às pessoas que atuam na organização	Exercício da liderança	Definição de diretrizes e políticas da organização	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); TCU (2014)
				Responsabilidade pelo direcionamento, monitoramento e avaliação da organização	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); OCDE (2015); TCU (2014);
			Gestão de Pessoas	Seleção de pessoas	IFAC (2001); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); Schelker (2013); TCU (2014)
				Capacitação de pessoas	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); TCU (2014);
				Avaliação de pessoas	Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); TCU (2014)
			Papéis e responsabilidades	Definição de atribuições e de responsabilidades	ANAO (2014); IFAC (2001); OCDE (2015); Oberoi (2013); TCU (2014)
			Remuneração da alta administração	Definição da remuneração da alta administração	IFAC (2001); TCU (2014)
			Padrão comportamental ético	Atuação ética	IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); Jarboui, Forget e Boujelbene (2014); Subramaniam, Stewart e Shulman (2013)
				Adoção de Código de Ética	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); OCDE (2015); TCU (2014)
				Julgamento imparcial na tomada de decisão	IFAC (2001); OCDE (2015)

Figura 3 – Pessoas do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).

Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018).

#	Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elemento relacionado à variável	Referência
3	Accountability	Envolve transparência, responsabilização e prestação de contas da organização	Transparência	Transparência de dados e informações	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014) IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); OCDE (2015); TCU (2014)
				Avaliação de satisfação	ANAO (2014); TCU (2014)
				Monitoramento e avaliação de desempenho da organização	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); TCU (2014)
			Responsabilização	Conformidade com leis e regulamentos	IFAC (2001)
				Conformidade orçamentária e financeira	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014)
				Gerenciamento do conflito de interesse	ANAO (2014); IFAC (2001), OCDE (2015); TCU (2014)
				Apuração de irregularidades	IFAC (2001); TCU (2014)
			Prestação de contas	Prestação de contas periódicas	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); Ngoepe e Ngulube (2013); Romolini, Gori e Fissi (2015); Schelker (2013); OCDE (2015); TCU (2014)
				Realização de auditoria anual	OCDE (2015)

Figura 4 – *Accountability* do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).

Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018).

Categorias	Variáveis	Quantidade de entrevistas por variável	Percentual
Gestão Estratégica	Instâncias administrativas de apoio à governança	8	36%
	Processos organizacionais	18	82%
	Apoio tecnológico	6	27%
	Práticas de governança	3	14%
	Estratégia da Organização	19	86%
	Gestão de riscos	21	95%
	<i>Stakeholders</i>	22	100%
	Parcerias	21	95%
Pessoas	Exercício da liderança	20	91%
	Gestão de pessoas	22	100%
	Papéis e responsabilidades	10	45%
	Remuneração da alta administração	0	0%
	Padrão comportamental ético	8	36%
<i>Accountability</i>	Transparência	21	95%
	Responsabilização	9	41%
	Prestação de contas	3	14%

Figura 5 – Resumo das variáveis do modelo do Oliveira e Resende Junior (2018).
Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018).

Após o levantamento das variáveis por Oliveira e Resende Junior (2018), foram realizadas 14 entrevistas com especialistas em governança, também, foram realizadas entrevistas com gestores da organização de estudo com o objetivo de verificar categorias e variáveis do modelo de governança na realidade organizacional. Posteriormente, o mesmo roteiro de entrevistas foi aplicado aos especialistas e utilizado para realizar as entrevistas com oito gestores, sendo um representante de cada unidade do mais alto nível regimental da organização.

Com isso, seguido o método de validação pelo Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), elaborado por Hernández Nieto (2002) para análise dos resultados e com isso a criação de um modelo no qual avalie-se nas diretrizes anteriormente mencionadas uma avaliação sobre a governança.

2.6.5. O Modelo de Lacava (2018) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

Lacava (2018) busca forma qualitativa e descritiva, avaliar a qualidade da governança corporativa por meio de um estudo de caso em um hospital filantrópico, visando verificar como as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil (IBGC, 2016) e da Healthcare Governance and Transparency Association (HeGTA, 2014) são aplicadas.

O modelo de análise, pelo estudo, é um instrumento constituído por 220 questões fechadas, com respostas pré-codificadas (sim ou não), todas referentes às práticas recomendadas de governança, compreendidas em nove dimensões de análises (Quadro 9).

Quadro 9 - Dimensões e subdimensões das boas práticas de Governança Corporativa.

Dimensão	Subdimensão	Conceito das Boas Práticas de Governança Corporativa
1. Associações		O registro do estatuto social é por lei o princípio, à luz da sociedade, o início da criação de qualquer associação. Como boa prática deve exprimir todos os interesses e anseios da organização.
2. Denominação /Marca/Imagem	Marca / Imagem	Evitar dano à imagem da entidade por ligação de alguma espécie com marcas /empresas/ pessoas físicas não idôneas.
	Respeito às leis	Apesar dos motivos que impulsionam as entidades filantrópicas serem a promoção do bem estar da sociedade, não as isenta das obrigações legais para a comprovação de sua atuação como instituição beneficente.
3. Formas de Constituição e formas de Deliberação	Formas de Constituição	Há necessidade, apesar de expresso em lei, do registro claro e objetivo da finalidade e atividade da organização. A fim de não prejudicar as condições legais de imunidade e/ou isenção deve-se objetivamente expressar a separação da personalidade jurídica da organização, da física dos associados. É importante registrar a proibição de atividades que possam acarretar confusão patrimonial ou desvio de finalidade e especificar a responsabilidade subsidiária dos associados
	Assembleia Geral	A assembleia geral conforme a lei 10.406/2002 do código civil brasileiro é um instrumento de regulação mais importante, indispensável que representa a instância máxima de deliberação que não apenas preencha os requisitos legais, mas que tenha competência de garantir que os principais mecanismos de governança possam ser discutidos e deliberados no órgão máximo da organização.
	Convocação	A adesão e participação dos associados garantem maior pluralidade e assertividade nas decisões da organização.
	Pauta e documentação	A transparência e a prestação de contas são dois pilares da governança. Instrumentos que evidenciam essas práticas devem ser registrados e controlados quanto à sua fidedignidade.

	<p>Votação</p> <p>Associados</p> <p>Admissão, exclusão ou saída voluntária do associado</p>	<p>O estabelecimento de regras claras e transparentes quanto à deliberação de proposições proporciona a confiança na gestão da tomada de decisões da organização.</p> <p>O associado é o elemento chave pelo menos no início da criação da associação principalmente com relação ao aporte de recursos cedidos para a constituição do patrimônio social. É importante ter clareza que o associado não é proprietário. Em algumas organizações pode até receber ou ter direito a uma fração ideal do patrimônio.</p> <p>Como fator preponderante para a construção e perenidade da organização, o associado deve ter por parte da associação, o respaldo que garanta a ele, o pleno exercício de defesa em casos de conflitos de interesses.</p>
<p>4. Conselho de administração (CA)</p>	<p>Estrutura, missão e atribuições</p> <p>Política das Associações</p> <p>Gerenciamento de riscos</p> <p>Composição do Conselho</p> <p>Papel do Conselheiro</p>	<p>O CA é o órgão que elabora e analisa o processo decisório de uma organização, respeitando o planejamento estratégico. É o guardião dos interesses da instituição conduzindo todos na direção dos objetivos sociais e econômicos contidos na missão da organização. Nesse sentido, não interfere na operação, mas monitora e aconselha mediante mecanismos interativos os principais executivos. Deve, em última análise, atuar como elo integrador entre a assembleia de associados e os diretores executivos.</p> <p>O CA deve ser responsável pelas políticas definidoras da entidade principalmente definindo claramente o seu papel e o do executivo. É importante estabelecer que o CA formula as políticas e o executivo deve praticar e executar na forma de atos gerenciais o que foi definido por esta política.</p> <p>O CA deve estar intimamente envolvido no gerenciamento de riscos tanto de acontecimentos passados quanto de potencialidade do futuro e discutir com o executivo alternativas de mitigação.</p> <p>A qualidade do CA é diretamente proporcional à perenidade da governança na instituição. Atributos como independência em relação à organização, experiência profissional em outras organizações e negócios, critérios de inibição da vitaliciedade, transparência quanto às competências e capacidade de dedicação aos assuntos estratégicos da organização robustecem a governança e criam bases sólidas para a evolução da instituição bem como de sua perenidade.</p> <p>A independência dos poderes executivos e do CA devem ser claramente comunicados, bem como, a atribuição de funções duplas de CEO e presidente do CA comprometem a liberdade em assuntos onde haja partes relacionadas e/ou conflitos de interesses.</p> <p>A materialização das políticas e diretrizes por meio do modus operante das reuniões do CA é a maneira mais eficiente de</p>

	<p>Reunião</p> <p>Postura e desenvolvimento do conselheiro</p> <p>Relacionamento do CA</p>	<p>observar a atitude do CA quanto ao seu papel. A participação democrática e eficaz dos membros com a liderança do presidente do conselho potencializa a probabilidade de sucesso da organização para o alcance de sua missão.</p> <p>O desenvolvimento dos conselheiros é um mecanismo fundamental para a participação efetiva dos membros do CA na melhoria de efetividade nas tomadas de ações estratégicas da organização.</p> <p>A divisão dos papéis entre CA e CEO bem como, a definição dos seus papéis são de grande relevância para o bom andamento do sistema de governança. Da mesma forma, dinamizar a tomada de decisões mediante a introdução de comitês consultivos traz transparência e eficiência para a governança.</p>
<p>5. Gestão organizacional</p>	<p>Estrutura Organizacional</p> <p>competência Administrativa</p> <p>Relacionamento com os <i>stakeholders</i></p> <p>Relatórios Periódicos</p> <p>Gestão de riscos e controles externos</p> <p>Conduta dos Executivos</p> <p>Avaliação do</p>	<p>O CEO é o principal responsável pela implementação dos processos gerenciais e acompanhamentos dos seus executivos para a implementação das normas e preceitos institucionais.</p> <p>A competência administrativa deve reunir atributos e virtudes que significam conhecimento, habilidades e competitividade para que os objetivos da organização quanto aos resultados e perenidade sejam alcançados.</p> <p>O CEO e executivos devem ter mecanismos de relacionamento com as principais partes relacionadas, bem como, prestar contas aos mesmos de forma efetiva a fim de elevar a participação da comunidade interessada na organização e mitigar a discordância de comunicação entre as partes relevantes e o corpo executivo.</p> <p>Como um dos pilares da governança corporativa a transparência deve ser exercitada por todos os canais tecnológicos atuais possíveis a fim de que a informação, práticas, valores sejam disponíveis para todas as partes relacionadas.</p> <p>O CEO e os executivos da organização devem elaborar, implementar e controlar dispositivos e mecanismos que asseguram o controle da operação e seus resultados a fim de que sejam alcançados os objetivos, adequação legal e missão da organização. Cabe também a eles propiciar mecanismos que motivem os demais colaboradores a buscar ações preventivas mediante análise dos riscos envolvidos em cada atividade e processo.</p> <p>Os executivos devem assegurar que toda organização pratique os valores e princípios enunciados em código de conduta. Esta adequação propicia que as melhores práticas sejam estabelecidas.</p> <p>Deve por parte do CEO garantir uma correta e transparente política de cargos e salários para todos os colaboradores Da</p>

	<p>executivo principal e equipes</p> <p>Contabilidade</p> <p>Receitas</p> <p>Gestão de Pessoas</p> <p>Atualização de normativos legais</p> <p>Planejamento e Orçamento</p> <p>Acesso à documentação e informações</p>	<p>mesma forma a remuneração do principal executivo deve ser determinada pelo CA. Outro aspecto importante é o teor e valor dos benefícios dos executivos a fim de que não prejudique a condição filantrópica da organização.</p> <p>As normas contábeis devem demonstrar com fidelidade a adequação legal e também a da missão da empresa.</p> <p>As receitas devem ser corretamente registradas seguindo todos os procedimentos legais. É importante que se ateste que estas receitas são oriundas de atividades meio e não finas a fim de não prejudicar o caráter beneficente da instituição.</p> <p>Neste quesito tem se por objetivo o cumprimento do rigor da lei e o controle da adequação das atividades dos colaboradores para com a lei vigente. E assegura também a completa transparência e adequação legal em relação ao trabalho voluntário</p> <p>Permanecer na exclusiva legalidade e aderência às novas determinações regulamentares é uma premissa da governança.</p> <p>O planejamento desdobra-se em orçamentos financeiros que refletem os objetivos estratégicos da organização. O pleno e contínuo acompanhamento destes quesitos revela-se fundamental para a sustentabilidade e boa governança da organização.</p> <p>Facilitar e conservar em bom estado e seguro toda a documentação legal facilita o acesso rápido da informação para os conselheiros, executivos e auditorias legais.</p>
6. Auditoria independente		De forma concisa e objetiva a introdução de auditoria independente aumenta o grau de confiança dos balanços financeiros e dão a luz pontos de riscos que poderão ter que ser enfrentados pela instituição. O próprio critério de renovação do órgão auditor revela ser uma boa prática de independência e transparência.
7. Conselho fiscal		O conselho fiscal e a auditoria independente devem ser os pilares da confiabilidade dos números financeiros. Devem exercer papel importantíssimo no aconselhamento e diagnóstico de não conformidades financeiras e /ou que demandam grande risco patrimonial.
8. Conduta, conflito de interesses e divulgação de informações		<p>O código de conduta deve ser o mais abrangente possível alinhando comportamento dos associados, colaboradores e todos os stakeholders aos princípios éticos e morais para o bem da sociedade. Deve pleitear os principais quesitos de inclusão, respeito, transparência, idoneidade, comprometimento e vigilância aos preceitos e valores que ancoram a base da missão da organização. Deve ser documento atual e vivo predispondo-se a atualizações quando necessário.</p> <p>Deve- se ao máximo expressar mediante o código de conduta que as ações dos participantes da organização devam sempre</p>

		em primeiro lugar exercer, realizar ações que beneficiem os interesses da entidade. Caso contrário, que exista ética suficiente para que os mesmos se sintam impedidos de deliberar qualquer ato no assunto em discussão.
9. Governança Clínica	Auditoria e eficiência clínica	À medida que, um dos valores da governança corporativa é a transparência e a prestação de contas nada mais adequado que institucionalizar os objetivos corporativos aos cuidados e desfechos clínicos. Atualizar e estabelecer o ciclo de melhoria contínua baseado na medicina em evidências é fundamental para a governança.
	Gestão de risco Clínico	A adoção de parâmetros na gestão de risco a fim de mitigar o máximo possível intercorrências que podem causar danos ao paciente deve ser a política adotada, pois, ela se associa ao principal escopo da missão de uma organização de saúde. A segurança do paciente significa a longevidade de atuação da instituição, já que, sem a estabilidade e eficácia do tratamento não há como continuar sua atuação em nome do bem maior para a sociedade.
	Comunicação e Transparência	A comunicação clara e objetiva traduz a confiabilidade de propósito da governança principalmente nos objetivos fins da organização.
	Educação permanente	A capacitação das pessoas relacionadas diretamente à atividade assistencial deve ser uma das maiores preocupações e foco de atenção da governança. Esta questão deve ser repartida com os principais executivos e o próprio CA. O controle da metodologia de repasse do conhecimento também deve ser monitorado por todo corpo diretivo.

Fonte: Lavaca (2018) e adaptado de IBGC (2016) e HeGTA (2014).

A aplicação das entrevistas e análise documental aconteceram nas seguintes etapas: A primeira delas foi realizada com a Diretoria de Governança clínica da organização que respondeu as questões referentes à Dimensão Governança clínica. As entrevistas com o responsável pela Diretoria de Compliance abrangeram questões relativas às seguintes Dimensões: Associações; Denominação/Nomenclatura/Marca; Formas de constituição e formas de deliberação; Conselho de administração; Auditoria independente; Conselho fiscal e Conduta, conflito de interesses e divulgação de informações. E por fim, as questões relacionadas à Dimensão Gestão organizacional foram respondidas pela Diretoria Executiva Operacional e pela Diretoria Financeira, durante duas horas.

2.6.6. O Modelo do IBCG (2021) de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

O trabalho de criar uma métrica de Governança Corporativa, apresentada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, 2021) tem por objetivo ser um instrumento de autoavaliação de práticas de governança para empresas de capital fechado e que visa estimulá-las a uma constante reflexão sobre seu estágio de maturidade nesse tema. O projeto está baseado nas premissas das empresas serem optantes do Simples Nacional e serem Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP).

As cinco dimensões (1. Sócios, 2. Conselho, 3. Diretoria, 4. Órgãos de Controle e Fiscalização, 5. Conduta e Conflitos de Interesses, Empresas Familiares) e os quinze indicadores: 1. Assembleia/Reunião de Sócios, 2. Formalização da Governança (dimensão Sócios); 3. Estrutura, 4. Dinâmica e Atribuições, 5. Avaliação e Remuneração, 6. Comitês (dimensão Conselho); 7. Dinâmica e Atribuições, 8. Avaliação e Remuneração, 9. Transparência (dimensão Diretoria); 10. Auditoria Independente, 11. Conselho Fiscal, 12. Riscos, Controles e Compliance (dimensão Órgãos de Controle e Fiscalização); 13. Código de Conduta, 14. Formalização da Governança, 15. Transações entre Partes Relacionadas (dimensão Conduta e Conflitos de Interesse); Acordo de Sócios, Comitê de Sócios, Conselho de Família, Plano de Sucessão, Protocolo de Família, Regras para Contratação (dimensão Empresas familiares) encontram-se no Quadro 10. A dimensão “Empresas Familiares” não possui indicadores, ela é composta por seis questões.

Quadro 100 - As cinco dimensões e os quinze indicadores do modelo IBCG (2021).

Dimensões	Indicadores
1. Sócios.	1.Assembleia/Reunião de Sócios, 2.Formalização da Governança.
2. Conselho.	3.Estrutura, 4.Dinâmica e Atribuições, 5.Avaliação e Remuneração, 6.Comitês.
3. Diretoria.	7.Dinâmica e Atribuições, 8.Avaliação e Remuneração, 9.Transparência.
4. Órgãos de Controle e Fiscalização.	10.Auditoria Independente, 11.Conselho Fiscal, 12.Riscos, Controles e Compliance.
5. Conduta e Conflitos de Interesses.	13.Código de Conduta, 14.Formalização da Governança, 15.Transações entre Partes Relacionadas.
Empresas Familiares.	Acordo de Sócios, Comitê de Sócios, Conselho de Família, Plano de Sucessão, Protocolo de Família, Regras para Contratação.

Fonte: IBCG (2021).

Para o cálculo dos índices, cada indicador e dimensão tem um peso específico (Figura 9). As fórmulas utilizadas para calcular o percentual alcançado pela empresa em cada um dos aspectos avaliados, como por exemplo: na dimensão 1. Sócio existe dois indicadores, o indicador 1. Assembleia/Reunião de Sócios equivale a 0,4, enquanto o indicador

2. Formalização da Governança equivale a 0,6. A dimensão Sócios, por sua vez, corresponde a 0,25 do resultado total da Empresa (Figura 9). Quanto à dimensão específica para as empresas familiares, a Figura 9 apresenta o peso de cada questão e as fórmulas para o cálculo.

Dimensões / Indicadores	Número de Perguntas e Subperguntas	Pontos percentuais	Cálculos
1 - SÓCIOS	-	0,25	Dimensão 1 = (0,4*Indicador 1 + 0,6*Indicador 2)
1 - Assembleia / Reunião de Sócios	2	0,4	Indicador 1 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
2 - Formalização da Governança	4	0,6	Indicador 2 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
2 - CONSELHO	-	0,3	Dimensão 2 = (0,1*Indicador 3 + 0,7*Indicador 4 + 0,1*Indicador 5 + 0,1*Indicador 6)
3 - Estrutura	3	0,1	Indicador 3 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
4 - Dinâmica e Atribuições	12	0,7	Indicador 4 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
5 - Avaliação e Remuneração	6	0,1	Indicador 5 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
6 - Comitês	5	0,1	Indicador 6 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
3 - DIRETORIA	-	0,25	Dimensão 3 = (0,5*Indicador 7 + 0,35*Indicador 8 + 0,15*Indicador 9)
7 - Dinâmica e Atribuições	7	0,5	Indicador 7 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
8 - Avaliação e Remuneração	8	0,35	Indicador 8 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
9 - Transparência	2	0,15	Indicador 9 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
4 - ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	-	0,1	Dimensão 4 = (0,45*Indicador 10 + 0,05*Indicador 11 + 0,5*Indicador 12)
10 - Auditoria Independente	4	0,45	Indicador 10 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
11 - Conselho Fiscal	2	0,05	Indicador 11 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
12 - Riscos, Controles e Compliance	4	0,5	Indicador 12 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
5 - CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSES	-	0,1	Dimensão 5 = (0,4*Indicador 13 + 0,2*Indicador 14 + 0,4*Indicador 15)
13 - Código de Conduta	4	0,4	Indicador 13 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
14 - Formalização da Governança	2	0,2	Indicador 14 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
15 - Transações entre Partes Relacionadas	2	0,4	Indicador 15 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
TOTAL	67	1	TOTAL = (0,25*dimensão 1 + 0,3*dimensão 2 + 0,25*dimensão 3 + 0,1*dimensão 4 + 0,1*dimensão 5)

Figura 6 – Apresenta o peso de cada questão e as fórmulas para o cálculo dos indicadores do modelo IBCG (2021).

Fonte: IBCG (2021).

Com isso, o modelo IBCG (2021) consegue retornar a empresa o acesso a um Relatório de Auto avaliação com três informações: a primeira informação refere-se à pontuação alcançada pela empresa comparada com a média das empresas participantes; a segunda informação apresenta o gráfico de desempenho da empresa nas dimensões; a terceira informação mostra o mapa de pontuação da empresa, com os temas das questões nas quais a empresa não pontuou ou não obteve pontuação máxima, como exemplo de estágio de evolução da governança pontuado (Tabela 4).

Tabela 4 - Pontuação do estágio de evolução da governança.

Pontuação no questionário	Estágio de evolução da governança
0% a 20%	Embrionário
20,01% a 40%	Inicial
40,01 a 60%	Básico
60,01% a 80%	Sólido
80,01 a 100%	Avançado

Fonte: IBCG (2021).

2.6.7. Análise Comparativa dos Modelos

O ponto positivo do modelo Sampaio (2009) é que o principal usuário do modelo é a empresa, porém todas as partes interessadas (*stakeholders*) são beneficiadas e também que, apesar de, nesse estudo, ter sido priorizada a avaliação das empresas com ações na BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), o modelo foi concebido de forma a atender qualquer entidade, aberta ou fechada, permitindo ter seus indicadores ampliados conforme a necessidade da empresa, seu porte ou setor de atuação, podendo-se avaliar tanto uma empresa individualmente como um segmento econômico.

Já quanto aos pontos negativos do modelo de Sampaio (2009), entre as limitações encontradas para elaboração da pesquisa, podem-se citar aquelas relacionados ao instrumento de coleta de dados e a aplicação do mesmo, a saber: a impossibilidade de incluir um número ilimitado de itens no questionário; de aplicar o questionário mais de uma vez; de verificar todos os itens que compõem o modelo a partir de dados disponibilizados pelas organizações; e o grau de dificuldade no retorno dos questionários pelas empresas.

O modelo de Güttler (2011) atinge positivamente o seu objetivo de avaliar qualitativamente a empresa estudada, utilizando como base as boas práticas da governança. Contudo, limita-se apenas a uma única empresa ao invés de reaplicar o questionário até mesmo a outras empresas do mesmo ramo econômico para um aprofundamento melhor da pesquisa.

O estudo de Kinexamina se a relação entre medidas de governança e desempenho da empresa que variam entre ações e formas mútuas em finanças regionais japonesas de instituições por meio de uma abordagem de duas fases: (a) cálculo pontuações de eficiência de custo e lucro usando o estocástico abordagem de fronteira e (b) regressão das pontuações de eficiência em fatores relacionados à governança. Confirmam os efeitos das medidas de governança nas pontuações de eficiência são bastante diferentes entre banco de ações e cooperativas. Contudo sobre a ressalva dos autores há necessidade de futuras pesquisas com maior profundidade.

Como resultado, foram observadas poucas alterações entre o modelo de avaliação da governança identificado na literatura e o modelo de governança validado. Como exemplo de não receptividade, tem-se os elementos relacionados ao conselho de administração e remuneração da alta administração. Por outro lado, novos elementos surgiram das entrevistas com especialistas e gestores e foram mantidos após a validação do instrumento de avaliação pelos juízes, caso, por exemplo, dos elementos relacionados a instâncias de apoio à governança e apoio tecnológico. Os resultados discutidos são longos desse trabalho devem levar em consideração algumas limitações. Uma delas refere-se à impossibilidade de generalização a instituições, especialmente aquelas com finalidade lucrativa, uma vez que se trata de um estudo de caso em uma autarquia federal e, por isso, as situações identificadas podem não ser do contexto de outras organizações.

3. COOPERATIVAS

Neste capítulo, os conceitos sobre cooperativismo e sua essência, valores e princípios são apresentados. Posteriormente, as características das cooperativas e das cooperativas de créditos são apresentadas.

Para o fechamento do capítulo, define-se como é a governança dentro das cooperativas como um todo e como a mesma é aplicada e analisada dentro das cooperativas de crédito.

3.1. Cooperativismo

O cooperativismo é conceituado como sociedade formada por membros de um específico grupo social ou econômico, que seja gerido de forma democrática, com o objetivo de desempenhar determinada atividade econômica ou não, em benefício comum (FIORINI; ZAMPAR, 2015).

A Associação Internacional do Cooperativismo, entidade representativa das cooperativas em todo o mundo, conceitua o cooperativismo como uma associação de pessoas, que se unem voluntariamente, passando a ser donos do negócio e, enquanto sócios, todos devem participar ativamente das decisões da cooperativa, participando das assembleias (ACI, 2016).

Nesta perspectiva, a mesma entidade conceitua cooperativismo como instituição de associação autônoma, com a união de pessoas com objetivos de corresponder às suas

necessidades econômicas, sociais e culturais em comum criando uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (JACQUES; CONÇALVES, 2016; ACI, 2016).

3.2. Valores do Cooperativismo

Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) elaborou uma declaração revisada sobre a identidade cooperativa, contendo a definição sobre o que é uma cooperativa, ancorada nos valores ajuda mútua, cooperação e solidariedade (ACI, 2016).

- i. ajuda mútua: Caracterização de união, ou seja, a junção de pessoas para compartilhar ações, de bens e serviços afim de proporcionar resultados positivo mutuo. O valor da ajuda mútua é o fato de ajudar a alguém de forma recíproca, e não como um mero ato de assistência (ACI, 2016);
- ii. cooperação: a intenção de agir sempre de forma colaborativa, de forma sustentável. O cooperar neste sentido não se define a prestar uma assistência ou participar de um projeto, mas sim envolver-se para desenvolvimento sócia, da humanidade, envolvendo pessoas, empresas e nações (ACI, 2016);
- iii. solidariedade: ato no qual os indivíduos sentem-se responsáveis um em relação aos outros. Mostra-se o valor onde cada pessoa manifesta seu sentimento de ajudar ou amparar, característico de compartilhamento de obrigações de um ato, entidade ou empresa, tornando interdependentes as responsabilidades que lhes são próprias (ACI, 2016).

Com isso, os valores se traduzem em normas, preceitos morais e sociais, compartilhadas pelas pessoas, sociedade, grupo ou cultura envolvidas. Assim tornam-se diretrizes sempre contemporâneas as demais normas de organização política, objetivando a partir dos valores os princípios que fazem emergir o direito objetivo das sociedades cooperativas (ACI, 2016).

3.3. Princípios Cooperativistas

Os princípios cooperativistas são as orientações das quais as cooperativas levam os seus valores. Baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), que continha sete artigos até o presente momento, os primeiros princípios tinham as seguintes pautas, já em 1885, posteriormente para que se mantivessem fiéis às dinâmicas sociais, os princípios foram

revisitados em 1937, 1966 e 1995, pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI (OCB, 2017; OCB, 2021). O Quadro 11 apresenta a evolução dos princípios cooperativistas.

Quadro 111 - Evolução dos princípios cooperativistas conforme Aliança Cooperativa Internacional – ACI.

Evolução dos Princípios Cooperativistas			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1.Adesão Livre; 2.Gestão Democrática; 3.Retorno pró-rata das Operações; 4.Juro Limitado ao Capital investido; 5.Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros; 7.Cooperativização Global;	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros: 1.Adesão aberta; 2.Controle ou Gestão Democrática; 3.Retorno Pró-rata das Operações; 4.Juros Limitados ao Capital; b) Métodos Essenciais de Ação e Organização: 5.Compras e Vendas à Vista; 6.Promoção da Educação; 7.Neutralidade Política e Religiosa;	1.Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social); 2.Gestão Democrática; 3.Distribuição das Sobras: a) desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pró-rata das operações; 4.Taxa Limitada de Juros ao Capital Social; 5.Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral; 6.Ativa cooperação entre as cooperativas em;	1.Adesão Livre e Voluntária; 2.Gestão Democrática; 3.Participação Econômica dos Sócios; 4.Autonomia e Independência; 5.Educação, Formação e Informação; 6. Intercoperação; 7.Preocupação com a Comunidade;

Fonte: Adaptado de Cançado e Gontijo (2004, p.4).

3.4. Cooperativas

As cooperativas são uma das formas avançadas de organização da sociedade civil, pois proporciona ao desenvolvimento socioeconômico aos seus integrantes e à comunidade na qual está inserida. As cooperativas são definidas pela Aliança de Cooperativismo Internacional (ACI) como um negócio de propriedade e administrados por, e para seus membros. Nesta gestão os membros são os clientes, funcionários e gestores, eles têm direitos iguais (ACI, 2016).

Em outra definição cooperativa é vista como uma empresa formada e dirigida por uma associação de usuários, que se reúnem em igualdade de direitos, com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários. O movimento cooperativista contrapõe-se às grandes corporações capitalistas de caráter monopolístico. No Brasil, a formação de cooperativas é regulamentada por Lei desde 1907. Internacionalmente, a atividade é incentivada pela Aliança Cooperativa Internacional (OLIVIERI; NESTLEHNER; PAIVA JR, 201, p. 73).

Nestas cooperativas há prestação de contas que diferentemente de associações, por exemplo, nas cooperativas envolve auditorias externas e análises por parte dos órgãos de classe, em função do volume de negócios realizados com terceiros e o recolhimento de impostos diversos (SILVA, 2017, p.1).

O Quadro 12 mostra as principais características de uma cooperativa.

Quadro 12 - As características das Cooperativas.

Características que Identificam as Cooperativas
I - Adesão voluntária.
II - Variabilidade do capital social representado por quotas-partes.
III - Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado.
IV - Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade.
V - Singularidade de voto.
VI - Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital.
VII - Retorno das sobras líquidas do exercício.
VIII - Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social.
IX - Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social.
X - Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa.
XI - Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião.

Fonte: Lei n. 5.764/71.

As sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados. Assim, o cooperativismo, é uma ação que apresentam fins econômicos, mas sem finalidade de lucro, beneficiando seus associados que são ao mesmo tempo clientes, beneficiários, gestores, e também, investidores (GAWLAK, 2007; CARVALHO; BIALOSKORSKI, 2008).

Essas organizações são autogestoras, ou seja, a gestão destas organizações é realizada por seus próprios membros. Contudo, estas organizações apresentam um escopo de estrutura, que geralmente, é composto pela assembleia geral, que é seu principal órgão, no qual as principais decisões são tomadas, posteriormente, pelo conselho de administração e pelo conselho fiscal, que possuem funções e atribuições especificadas no estatuto e são compostos por associados de forma democrática (FIORINI; ZAMPAR, 2015; ACI, 2016).

Essa forma de estrutura garante o ideal da autogestão e o processo participativo e democrático no momento das tomadas de decisões, o que corrobora as ações fiéis dos ideais do cooperativismo.

3.5. Cooperativas de Crédito

O cooperativismo de crédito é um modelo de negócios específico, em que os clientes, também, são donos das cooperativas, sendo os gestores das tomadas de decisões, através de seus votos em assembleia (CLARK; MARE; RADI, 2018).

As cooperativas de crédito são regidas por legislação própria, enquadradas na Lei 5764/71 e Lei Complementar 130/09 e precisam de autorização do Banco Central do Brasil para funcionamento (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Nestas organizações há benefícios diferentes de outras organizações financeiras para seus cooperados, por exemplo, as sobras obtidas no exercício financeiro são rateadas entre os cooperados, devendo apenas, a assembleia destinar anteriormente as partes ao Fundo de Reserva com o mínimo de 10% e ao FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social) com o mínimo de 5%. Essas sobras são divididas de acordo com o volume de negócios de cada cooperado (SILVA, 2017).

As suas ações de promoção relacionadas às questões sociais são um outro benefício das cooperativas, esse benefício visa melhorar a qualidade de vida de seus cooperados. Essas ações, contudo, não restringem apenas a seus associados, mas também, desencadeia para a família e sociedade (ROSA; SILVA, 2010).

Juntamente com os benefícios do cooperativismo, as cooperativas de crédito, por exemplo, são associações para aporte financeiro, com alguns benefícios diferentes de um banco comum. Em resumo, elas possuem as mesmas operações que um banco comercial, também, regulamentadas pelo Banco Central, e uma das suas vantagens é que por ser uma instituição que não visa lucro, as suas taxas de operações tendem ser menores, o que facilita ao produtor no poder de barganha (ACI, 2016).

Os modelos de cooperativas do tipo crédito trazem satisfação dos seus cooperados em relação às taxas de juros, como também pelo atendimento, serviços, produtos, estrutura física e o fator Internet Banking (IB), porém ainda em relação a segurança, as mesmas apresentaram os menores índices de satisfação (CALDEIRA; AFONSO; ALBINO, 2014).

O cooperativismo de crédito no Brasil é estruturado em quatro grandes sistemas principais, sendo eles (PINHEIRO, 2008; OCB, 2017; OCB, 2021): Sistema de Crédito Cooperativo (Sicred), Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), Confederação Nacional das Cooperativas Centrais (Unicred) e Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Familiar e Solidária (Ancosol).

Contudo, as atividades do cooperativismo podem apresentar lacunas, uma vez que os benefícios se limitam a não necessidade de umaumento da utilidade de cada um dos sócios, isso

sugere que a cooperativa é capaz de reconhecer suas próprias necessidades, o que pode levar em colocar seus cooperados em contradições uma vez que são gestores e também cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

As dificuldades encontradas no cooperativismo apresentam especificidades que devem ser tratadas sem generalizações, analisando-se caso a caso, mas demonstra que a cooperativa como quaisquer outras organizações deve enfrentar os seus desafios. Para Bialoskorski Neto (2015) é possível fazer um paralelo entre algumas características doutrinárias do cooperativismo e os desafios encontrados para o desempenho da gestão e dos negócios da empresa. A partir desse paralelo, Bialoskorski Neto (2015) identifica algumas dificuldades de gerenciamento do empreendimento, primeiro relacionado à questão da tomada de decisão que na cooperativa ocorre de maneira lenta devido ao princípio da democracia que necessita da participação e concordância dos associados para estabelecer estratégias.

No entanto, ele percebe que essa questão pode se tornar uma vantagem ao se estabelecer um planejamento estratégico, mesmo com a morosidade do processo, os resultados são muito mais sólidos e a coesão dos participantes pode gerar melhores resultados. A questão das quotas-partes dos cooperados, a princípio, não permite a presença de capital de terceiros na organização, nem a emissão de títulos e o acesso a fontes alternativas para capitalização do empreendimento. Os cooperados, por serem ao mesmo tempo consumidores e proprietários, podem estabelecer ações oportunistas em benefício próprio, ao invés do empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

3.6. Governança em Cooperativas

A Governança engloba o modo de gestão de uma organização, no eixo acadêmico duas primeiras aparições foram contribuições fundamentais para o conhecimento e disseminação do tema. Saito e Silveira (2008) avaliaram que, dentre as principais contribuições para o avanço do tema, podem ser destacadas os estudos de Jensen e Meckling (1976) “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and owner ship structure” e Morck, Shleifer e Vishny (1988) “Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis”, e também Freeman e Reed (1983), Eisenhardt (1989), Stroh *et al.* (1996), Denis, Denis e Sarin (1999) e Collin e Bengtsson (2000). O Quadro 13 apresenta uma definição de cooperativa.

Quadro 13 – Definição de Cooperativa.

Fonte	Definição de Cooperativa
Banco Central do Brasil BACEN (2015)	Conjunto ações e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, alinhando para sua continuidade e o fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Fonte: Banco Central do Brasil (2015).

No universo das sociedades cooperativas, as práticas de governança corporativa são vistas como ações que podem contribuir para minimizar os conflitos de agência, que são adotadas pelos principais agentes internos que são cooperados, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria e conselho fiscal, esses atores são os que compõem, dentro das cooperativas seus respectivos conselhos (SILVA; SOUZA; SILVA, 2015).

O sistema de governança, nas sociedades cooperativas, tem por objetivo proteger a estrutura de propriedade da cooperativa, com isso, adota determinadas ações, conhecidas por práticas de governança. Essas ações são como linhas centrais de aplicação de diretrizes para toda a organização, com intuito de gerar fortalecimento da transparência, a prestação de contas e a equidade entre todos os cooperados (SILVA; SOUSA; SILVA, 2015).

Na literatura (KENT; STEWART, 2008; MACHADO; FAMÁ, 2011), há algumas evidências de que as práticas de governança corporativa proporcionam dentro das organizações a obtenção de uma melhor e maior evidenciação dos objetivos intangíveis. Kent e Stewart (2008) certificam que reconhecimentos e mensurações de objetivos intangíveis são influenciados pela governança corporativa. Também, nessa perspectiva, Machado e Famá (2011) destacam que as organizações que adotam as ações advindas da governança corporativa elevam a probabilidade de obtenção de ativos intangíveis.

O modelo de Güttler (2011) aborda a avaliação qualitativa da governança a verificação é feita relacionando as recomendações do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC por meio das variáveis e por meio de um formulário, contendo questões elaboradas a partir dos itens do referido código, considerando no estudo as variáveis de: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses, buscam identificar qualitativamente a adesão da empresa as melhores práticas de governança corporativa.

Canquerino (2019) fez a avaliação dos níveis de adoção das práticas de Governança em Corporativas do oeste do Paraná e com isso tem-se a referência da sustentabilidade como chave na identificação do nível de eficiência da governança dentro da organização. O estudo retorna

que a integração do tema Governança Corporativa com a Sustentabilidade, concluindo que as boas práticas de governança corporativa têm importância na gestão e com isso impacta na sustentabilidade nas organizações.

O Quadro 14 é resultante estudo de Canquerino (2019), e mostra a efetiva relação entre governança e as temáticas de estudos, abordando a importância da governança dentro das organizações.

Quadro 14 - Principais resultados dos estudos sobre governança.

Autores - Data	Título	Descrição do trabalho sobre Governança
Hapsoro e Fadhilla (2017).	Relationship analysis of corporate governance, corporate social responsibility disclosure and economic consequences: empirical study of Indonesia capital market.	A principal implicação deste estudo é que as atividades de divulgação de RSE têm um papel muito importante no cumprimento dos interesses das partes interessadas e garantir a sustentabilidade da empresa alongo prazo.
Tejedo-Romero, Rodrigues e Craig (2017).	Women directors and disclosure of intellectual capital information.	A diversidade de gênero é um mecanismo de governança corporativa complementar que tem umefeito positivo significativo nos níveis de divulgação da informação IC.
Wang (2017).	The Relationship between Firm Characteristics and the Disclosure of Sustainability Reporting.	Os resultados mostram que a governança corporativa é uma característica empresarial, ou seja, adimensão do Conselho de administração, relação de diretores independentes, Comitê de auditoria, relação de renda de exportação, porcentagem de participações de acionistas estrangeiros, imobilizado a estagnação e o crescimento firme estão relacionados positivamente à divulgação derelatórios de sustentabilidade, enquanto a porcentagem de participação de diretores e o preço dasações por ação estão negativamente relacionadas à divulgação de relatórios de sustentabilidade.
Siew (2017).	Critical Evaluation ofEnvironmental, Social and Governance Disclosures of Malaysian Property and Construction Companies.	Os resultados mostram que os indicadores de governança corporativa são mais relatados pelasempresas de construção da Malásia em comparação com outros indicadores ambientais ou sociais.Verificou-se também que os pormenores sobre o desempenho efetivo da saúde e segurança destasempresas e as iniciativas implementadas foram amplamente ausentes da sua comunicação.
Rodrigue e Perez (2016).	Does the institutional environment affect disclosure? The role of governance.	Com base em nossos resultados, podemos afirmar que o ambiente institucional influencia os mecanismos CG (tamanho da placa e acionista de referência), bem como a divulgação das empresas RSE.
Salvioni, Gennari e Bosetti (2016).	Sustainability and Convergence: The Future of Corporate Governance Systems?	O artigo visa ser um ponto de partida teórico para futuras pesquisas, os resulta dos dos quais poderiam também ter rimplicações práticas: o estudo incentiva os decisores Políticos a traduzir as melhores práticas de negócios sustentáveis em leis e recomendações,

		reforçando a influência mútua entre a convergência formal e substancial.
De Cuffa, Zago, Zarelli e deMello (2016).	The Impact of Electronic Corporate Governance in Knowledge Management.	Concluimos que as práticas de governança corporativa eletrônica têm impacto positivo nas práticas de gestão do conhecimento baseadas no modelo proposto por <i>Probt, Raub e Romhardt</i> (2002).
Garcia-Torea, Fernandez-Feijoo, Cuesta (2016).	Board of director's effectiveness and the <i>stakeholder</i> perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of share holder and <i>stakeholders</i> ?	A contribuição deste trabalho sobre governança corporativa é dupla. Primeiro de todos, demonstramos que a eficácia do conselho com base em a perspectiva dos acionistas sobre governança corporativa pode também é aplicado à perspectiva das partes interessadas. Eficácia do conselho pode ser firmado para promover a proteção dos interesses de todas as partes interessadas de uma empresa, dentro os acionistas formam um grupo específico.
Bortoluzzi, Leismann, Johann (2016).	Corporate governance: the case of cooperative Copacol.	De modo geral, os gestores pesquisados apresentaram total concordância quanto à cooperativa apresentar boas práticas da governança corporativa. Isso é claramente percebido nos quatro princípios abordados (transparência, equidade, <i>accountability</i> e responsabilidade corporativa), onde a maior concentração de percentuais de respostas estão em “Concordo totalmente”, valendo destacar que as três alternativas que apresentam indiferença, parcial ou total discordância, obtiveram em uma proporção muito baixa de percentuais de respostas.
Kocmanova, Docekalova, Skapa e Smolikova (2016).	Measuring Corporate Sustainability and Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added.	Identifica-se que o valor acrescentado sustentável ambiental, social e de governança corporativa destina-se a ajudar os proprietários, investidores e outras partes interessadas na sua tomada de decisão e avaliação da sustentabilidade. Ou os de fatores ambientais, sociais e de governança corporativa ajudam a identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e proporciona uma visão mais sofisticada do que os métodos unidimensionais baseados apenas no desempenho econômico.
Siddiqui e Humphrey (2016).	The business of cricket and the shifting significance of accounting.	A análise apresentada neste artigo demonstra que a crescente comercialização do críquete tem visto funções de pontuação mudar de uma ênfase na gravação fatural para a determinação dos resultados. Subsequentemente, tem havido um enfoque crescente no papel de mecanismos de governança corporativa mais amplo, como questões sobre o financiamento do jogo têm servido para ameaçar a sua posição ética e sustentabilidade a longo prazo.

Vasconcelos, Manzi e Pimentel (2016).	An Analysis of Explanations Submitted by Listed Companies BM&FBOVESPA for not Publicize the Sustainability Reportor Similar.	Os resultados mostram que os principais fatores que levam as empresas a não publicar seus documentos de sustentabilidade são os custos para relatar, a falta de uma estrutura operacional e o volume de atividades.
Trireksani e Djajadikerta (2016).	Corporate Governance and Environmental Disclosure in the Indonesian Mining Industry.	Este estudo centra-se nas práticas de governança corporativa e divulgação de sustentabilidade em uma das economias emergentes, na Indonésia, e avalia as relações entre as variáveis de governança corporativa e a extensão das divulgações ambientais feitas pelas empresas mineradoras listadas na Indonésia Stock Exchange (IDX) em seus relatórios anuais. Os principais resultados deste estudo mostram que a extensão da divulgação ambiental feita por essas empresas foi moderada, e que existe uma relação positiva significativa entre o tamanho do Conselho de administração e a extensão da divulgação ambiental.
Camilleri (2015).	Valuing <i>Stakeholder</i> Engagement and Sustainability Reporting.	As contribuições acadêmicas relevantes estão indicando que os clientes estão esperando maiores divulgações, responsabilidade e transparência nos relatórios de sustentabilidade. Esta contribuição sustenta que o caminho a seguir é ter governos mais proativos que aumentem o perfil da RSE. Sustenta que as comunicações de RSE e o engajamento dos <i>stakeholders</i> podem trazer valor compartilhado aos negócios e à sociedade. Em última análise, é do interesse das empresas implementar a sustentabilidade corporativa e responsabilidade e forjar relações frutíferas com os principais intervenientes, incluindo os regulamentos, a fim de abordar a sociedade, o meio ambiente, a governança e déficits e conômicos.

Fonte: Adaptado de Canquerino (2019).

Canquerino (2019) aborda que ao analisar em uma média geral o conjunto das cooperativas, em sua maioria apresenta-se em consolidação a adoção das práticas de governança corporativa, e afirma que ainda há muitas oportunidades de estudos para os mecanismos de governança. Diante das conclusões, o Canquerino (2019) também frisa que a sustentabilidade e a governança são adjetivas pelo termo cooperativo, o estudo relata que existe esforços na academia para a junção das terminologias, apresentando a possível utilização da expressão governança e sustentabilidade corporativa, ou seja, uma vivendo condicionada pela outra.

3.7. Modelos de Governança em Cooperativas

No intuito de abordar as questões sobre valores e identidade cooperativista a Aliança Cooperativista Internacional (ACI) criou o Statement of Cooperative Identity (Estatuto da Identidade Cooperativista), realizados entre 1990 e 1995, e também no Reino Unido, em 1994, a Cooperative Union Ltd publicou um trabalho denominado Working Group Report on Corporate Governance, que se tratava de um relatório sobre Governança Cooperativista. Estes dois documentos são citados, pois são reconhecidos como duas abordagens alternativas e complementares para analisar o problema da governança nas cooperativas (OCB, 2017; OCB, 2021).

No Brasil, as discussões relacionadas aos assuntos de governança em cooperativas são relativamente recentes, iniciou-se na década de 90 a criação da Associação Brasileira de Governança Corporativa (ABGC) e a discussão sobre códigos de governança corporativa. Contudo, a diligência no intuito de criar um código de governança corporativa para cooperativas no Brasil é muito mais recente, somente em 2006 que a Organização das Cooperativas Brasileiras sistematizou um documento nessa área (OCB, 2017; OCB, 2021).

A partir de 2010, as cooperativas tiveram a exigência obrigatória para aderir a algumas práticas de governança corporativa, conforme Resolução nº 3859 do BACEN e o mesmo publicou as diretrizes para implementação das boas práticas de governança, com o intuito de solidificar a eficiência do Sistema Financeiro. Com isso, as cooperativas foram incorporando às suas estruturas organizacionais as boas práticas de governança (BACEN, 2015).

Santos *et al.* (2020) propõem um modelo de governança para compreender a maturidade da governança corporativa e gestão de Tecnologia de Informação para órgãos da administração pública e alerta sobre o inepto avanço sobre como avaliara maturidade e a capacidade da governança de Tecnologia da Informação.

Para a OCB (2017), a Governança Cooperativa traz para as cooperativas um conjunto de mecanismos e controles, tanto internos como externos, que assegura aos cooperados a execução dos objetivos da cooperativa, assegurando seus princípios cooperativistas.

No universo acadêmico tem se elevado o interesse em como a governança corporativa tem atuado nas cooperativas e com isso, métodos de avaliar suas ações. Conforme mostra Quadro 15, há no decorrer dos anos alguns trabalhos destinados para esse universo.

Quadro 15 - Modelos de avaliação aplicados em estudos sobre governança em cooperativas.

Autor(es) - Data –Título	Objetivo	Aplicação	Modelo
Vivela (2008). Governança Corporativa em cooperativas de saúde: um modelo diagnóstico.	Propor um modelo diagnóstico que permite avaliar o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa no contexto das cooperativas de saúde.	Cooperativas de saúde.	O modelo é composto por quatro níveis, denominados dimensões, perspectivas, itens de verificação e gradações.
Silva e Silva (2014). Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk.	Criar um modelo de classificação do grau de Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias via análise multicritério.	Cooperativas Agropecuárias.	por meio da utilização da análise multicritério ligada ao método Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations (Promethee) dinamizado pelo <i>software</i> WALK[ER].
Miguel, Terreros e Montoya (2016). La elección del modelo de gestión en las Cooperativas españolas.	É analisar os diferentes modelos de gestão que as sociedades cooperativas podem apresentar	Cooperativas Espanholas.	Seguindo uma descrição dos modelos monísticos e dualísticos.
Carpes e Cunha (2018). Mecanismos de governança corporativa nos diferentes estágios de ciclo de vida das cooperativas agropecuárias do sul do Brasil.	Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil.	Cooperativas Agropecuárias.	Método Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) e a regressão logística multinomial.
Lima (2018). Práticas de governança corporativa: estágio de adoção na cooperativa Coprossel.	Analisar o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa no ambiente organizacional de uma cooperativa agropecuária situada no sudoeste do Paraná.	Cooperativas Agropecuárias.	realizada por meio de um estudo de campo, de natureza predominantemente qualitativa. A coleta de dados se deu na Cooperativa de Produtores de Sementes - Coprossel, que está localizada no município de Laranjeiras dos Sul, localizada no sudoeste do Estado do Paraná. Na coleta de dados utilizou-se como ferramentas a observação participante, aplicação de questionário

			semiestruturado aos dirigentes da cooperativa.
Favalli, Maia e Silveira (2019). Governance and financial efficiency of Brazilian credit unions.	Avaliar a relação entre governança e eficiência financeira das cooperativas de crédito no Brasil.	Cooperativas de Crédito.	Usa indicadores de representatividade e participação, liderança, gestão e supervisão para analisar a relação entre governança e eficiência financeira de cooperativas de crédito.
Canquerino (2019). O nível de adoção das práticas de governança corporativa em cooperativas no oeste do Paraná.	Analisar o nível de adoção de práticas de Governança Corporativa de Cooperativas no Oeste Paraná.	Cooperativas diversas.	Método indutivo, a análise por meio quantitativo e qualitativo, com objetivo descritivo de procedimento técnico bibliométrico e estudo de multicasos.

Fonte: Elaboração Própria.

Dos estudos analisados e diante da busca bibliométrica realizada na base Scopus não se encontrou evidências de estudo com objetivo de analisar e mensurar a eficiência da governança corporativa dentro das cooperativas de crédito. Com isso, se faz necessário avanço dos estudos para compreender as práticas de governança testadas no contexto do cooperativismo de crédito, e assim, identificar sua eficiência.

3.7.1. O Modelo de Vilela (2008)

O modelo Vilela (2008) proposto é aliado ao método quantitativo e a utilização do sistema de pontos adotado, denominado modelo matemático, o mesmo tem como objetivo verificar em que categoria de pontuação a organização está, e com isso avaliar qual nível de Governança Corporativa encontram-se as cooperativas estudadas. O estudo está dividido em quatro níveis possíveis de pontuação no modelo: baixo, moderado, em desenvolvimento e avançado. Nas variáveis concentra-se o embasamento de quatro dimensões de análise, sistemas de valores, estruturas de poder, processos e sistemas de gestão, e sistemas normativos conforme mostra o Quadro 16.

Quadro 16 – Contribuição do referencial teórico para embasamento das dimensões.

Dimensão	Contribuição do referencial teórico
Sistemas de valores.	Princípios da governança corporativa, princípios e valores do cooperativismo e o método Sigma.
Estruturas de poder.	IBGC.

Processos e sistemas de gestão.	FNQ, BSC e Especificidades de gestão das cooperativas de saúde.
Sistemas normativos.	Legislação do cooperativismo e leis específicas do ramo de saúde.

Fonte: Vilela (2008).

A estrutura do modelo Vilela (2008) contempla a formação de fatores de grau de maturidade das práticas e de sistemas que vão da dimensão até aos itens de verificação, para compor uma escala, que possibilite identificar o estado de convicção e desenvolvimento das práticas formais ou empíricas nas cooperativas de saúde.

Com isso, o instrumento de coleta de dados utilizado para este estudo foi pautado em entrevistas semiestruturada, desenvolvido em quatro dimensões distintas, são elas: Sistema de Valores, Estruturas de Poder, Processos e Sistema de Gestão e Sistemas Normativos, conforme a Figura 10.

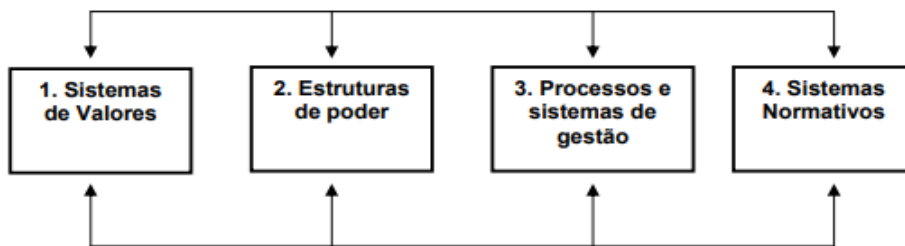


Figura 7 – As quatro dimensões do instrumento de coleta de dados do modelo Vilela (2008).
Fonte: Vilela (2008).

Por fim, no modelo Vilela (2008) quando atinge a pontuação máxima de 1000 pontos, traduz que no modelo a cooperativa obtém o nível máximo de Governança Corporativa, que pontuam todas as dimensões, perspectivas, itens de verificação e graduações (Figura 11).

DIMENSÕES / PERSPECTIVAS DO MODELO	QUANTIDADE DE PRÁTICAS	PESO	PONTOS
1. PRINCÍPIOS E VALORES	7	10%	100
1.1 Perspectiva Interna	5	70%	70
1.2 Perspectiva Externa	2	30%	30
2. ESTRUTURAS DE PODER	40	30%	300
2.1 Perspectiva Interna	35	80%	240
Itens de verificação - Cooperados (Propriedade)	8	25%	60
Itens de verificação - Conselho de Administração	12	25%	60
Itens de verificação – Diretoria Executiva	7	25%	60
Itens de verificação – Conselho Fiscal	8	25%	60
2.2 Perspectiva Externa	5	20%	60
Itens de verificação – Auditoria Independente	5	100%	60
3. PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO	47	40%	400
3.1 Perspectiva Interna	30	50%	200
Itens de verificação – Gestão Estratégica	8	15%	30
Itens de verificação – Informações e Conhecimento	5	15%	30
Itens de verificação – Pessoas	7	15%	30
Itens de verificação – Processos	5	15%	30
Itens de verificação – Resultados	5	40%	80
3.2 Perspectiva Externa	17	50%	200
Itens de verificação – Cooperados (Fornecedores de serviços)	6	45%	90
Itens de verificação – Usuários / Clientes	7	45%	90
Itens de verificação – Fornecedores de suprimentos	4	10%	20
4. SISTEMAS NORMATIVOS	11	20%	200
4.1 Perspectiva Interna	7	50%	100
4.2 Perspectiva Externa	4	50%	100
TOTAL	105	100%	1.000

Figura 8 – Dimensões e perspectivas do modelo Vilela (2008).

Fonte: Vilela (2008).

O modelo Vilela (2008) traz um sistema de pontuação que permite aos dirigentes e demais *stakeholders*, identificar o resultado da avaliação do nível de Governança Corporativa por meio das quatro dimensões do modelo proposto, que permite analisar os pontos a serem melhorados, que possibilitam diagnóstico sobre a Governança Corporativa das cooperativas.

3.7.2. O Modelo de Silva e Silva (2014)

O objetivo do modelo de Silva e Silva (2014) tange em uma construção de um índice próprio de avaliação de Governança Corporativa em que os critérios utilizados foram os pilares da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O modelo de Silva e Silva (2014) surgiu com a pesquisa de natureza aplicada, que auxilia no direcionamento das formas de trabalho e colabora para a satisfação dos interesses dos envolvidos no processo de uma cooperativa. A pesquisa desenvolve-se por levantamento com *survey*, com Escala Likert de cinco pontos, aplicada aos administradores e dirigentes.

Ao todo, 57 variáveis foram utilizadas, sendo 16 delas no critério transparência, 15 no critério equidade, 10 em prestação de contas e 16 no critério responsabilidade corporativa. Tais variáveis influenciam no nível de Governança Corporativa de cada cooperativa e, conseqüentemente, na classificação gerada na análise conforme Quadro 17 (SILVA; SILVA, 2014).

Quadro 17 – Definições das dimensões quanto à escala.

Dimensão	Menor	Maior	Min./Máx.
Transparência (c1).	16	80	Máx.
Equidade (c2).	15	75	Máx.
Prestação de contas (c3).	10	50	Máx.
Responsabilidade Corporativa (c4).	28	140	Máx.

Fonte: Silva e Silva (2014).

Para explicar Governança Corporativa, os quatro princípios descritos no código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC foram transformados em critérios, sendo eles: (c1) Transparência, (c2) Equidade, (c3) Prestação de Contas e (c4) Responsabilidade Corporativa. Ao serem colocados no WALK[ER], todos foram maximizados, ou seja, quanto maior, melhor Governança Corporativa. A Figura 9 mostra como Silva e Silva (2014) fizeram a relação de superação entre as alternativas por meio de gráficos.

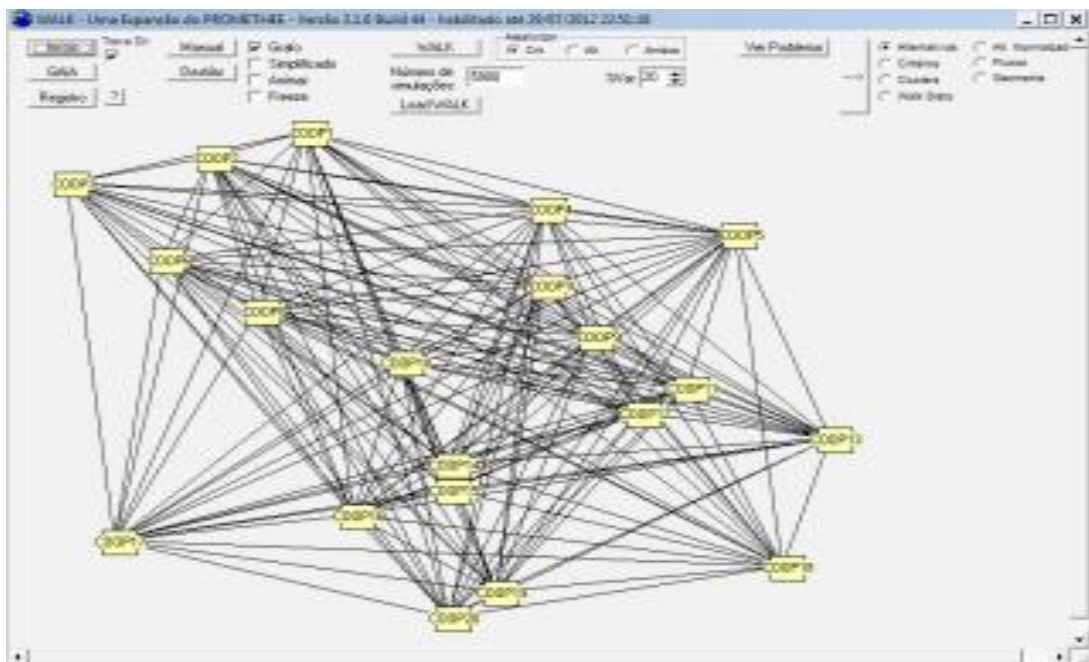


Figura 9 - Representação por meio de grafos do modelo Silva e Silva (2014).

Fonte: Silva e Silva (2014).

Os mesmos utilizaram o método WALK© tem suas bases no método Preference Ranking Organization Method Enrichment Evaluations (Promethee); dessa maneira, o problema tratado no presente trabalho é do tipo P_γ e a metodologia WALK© que foi desenvolvida por Frega (2009) para resolver problema de solução de consenso que se forma em uma decisão em grupo.

Assim, os graus de governança são fornecidos com a geração de *clusters*; esses agrupamentos identificam o grupo com mais alto nível de Governança, níveis intermediários com tendências de alinhamentos em determinadas dimensões e grupos com baixo nível de Governança.

3.7.3. O Modelo de Miguel, Terreros e Montoya (2016)

Esse estudo do modelo de Miguel, Terreros e Montoya (2016) tem um volume de 350 cooperativas de diferentes setores de atividades estudadas, as variáveis que giram em torno do objetivo do estudo são em primeira análise, a escolha entre os modelos monístico e dualístico.

Na primeira análise do modelo Miguel, Terreros e Montoya (2016), dada à natureza dicotômica da variável utilizada (Dualista), o modelo *logit* foi considerado o mais adequado e em segunda análise, dado que essa variável poderia assumir quatro categorias diferentes, o modelo multinomial foi considerado o mais adequado. Em ambas as situações, os modelos utilizados não permitem o estabelecimento de relações causais, mas sim correlações significativas entre as variáveis (Figura 10).

	Media	S.D	Min	Max	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
1. Modelo de Gestión	1,04	1,15	0	3	1						
2. Dualista	0,53	0,50	0	1	0,85	1					
3. Edad	32,03	21,01	1	124	0,36	0,27	1				
4. Agricultura	0,11	0,32	0	1	-0,16	-0,18	0,03	1			
5. Industria	0,28	0,45	0	1	0,04	-0,01	0,20	-0,22	1		
6. Construcción	0,10	0,29	0	1	-0,15	-0,11	-0,19	-0,11	-0,20	1	
7. Servicios	0,51	0,50	0	1	0,15	0,19	-0,10	-0,36	-0,64	-0,33	1
8. Tamaño	0,58	0,49	0	1	0,30	0,30	0,27	-0,07	0,10	-0,12	0,03

Figura 10 - Estatísticas do modelo Miguel, Terreros e Montoya (2016).
Fonte: Miguel, Terreros e Montoya (2016).

A Figura 11 mostra a relação entre os diferentes modelos de gestão e o porte de cada cooperativa. A partir de sua leitura do trabalho, observa-se que, de um total de 147 empresas classificadas como de pequeno porte, 94 utilizam o modelo monístico. Em relação às grandes empresas, de um total de 203 empresas classificadas como tal, 69 utilizam o modelo monístico e 134 utilizam o modelo dualístico. Esses números indicam que, à medida que o tamanho da organização cresce, é mais provável que a empresa use um modelo dualístico.

	Pequena	Grande	Total
Monista	94	69	163
Dualista			
Presidente	24	45	69
Socio	17	41	58
Profesional	12	48	60
Total	147	203	350
	Pearson Chi2(3)		33,66***

Figura 11 - Distribuição de empresas segundo o modelo de gestão e tamanho.

Fonte: Miguel, Terreros e Montoya (2016).

3.7.4.0 Modelo de Carpes e Cunha (2018)

Este estudo busca analisar a relação entre os Mecanismos de Governança Corporativa e os estágios de ciclo de vida organizacional das cooperativas (CVO) agropecuárias localizadas na região Sul do Brasil.

Partindo da questão de pesquisa, é contextualizado dentro do universo das cooperativas abrangendo a teoria da Governança Corporativa à luz da Teoria da Agência algumas hipóteses foram levantadas e submetidas a testes que conduzirão a sua corroboração ou não. Posteriormente a coleta de dados do estudo classifica-se como de levantamento ou *survey*.

A pesquisa do modelo de Carpes e Cunha (2018) investigou através de questionário características quanto à estrutura de GC em relação as características organizacionais destas cooperativas em suas fases de ciclo de vida organizacional.

No constructo da pesquisa em relação aos objetivos das mesmas mostra-se na Figura 12 com as variáveis e subvariáveis do modelo de Carpes e Cunha (2018).

Quadro 4 – Operalização do objetivo “a”: Caracterizar os mecanismos de Governança Corporativa presentes em cooperativas agropecuárias localizadas na região Sul do Brasil

Dimensão	Variável	Subvariável	Como medir	Autores
Mecanismos de Governança Corporativa	Participação dos cooperados (PART)	Convocação (CONV)	Variável categórica que equivale a 3 se a convocação para assembleia acontece mais que 30 dias de antecedência; 2 entre 11 a 30 dias de antecedência; e 1 até 10 dias de antecedência. (Q1)	Bialoskorski Neto (2007); Österberg; Hakelius e Nilsson, (2007); Antonialli (2000); Lei 5.764/71; IBGC (2015).
		Assembleias prévias (ASSPREV)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se ocorre assembleias prévias e/ou reuniões preparatórias à AGO; e 0 caso contrário. (Q2)	Bialoskorski Neto (2007); IBGC (2015).
		Manuais (MAN)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se as cooperativas disponibilizam manuais com descrições de regras de convocação, apresentação de temas, funcionamento e formalização da assembleia (AGE/AGO); e 0 caso contrário. (Q3)	Fontes Filho, Marucci, Oliveira (2008); Bertolin et al. (2008); IBGC (2015)
		Documentação Prévia (DOCPREV)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se as cooperativas disponibilizam antecipadamente a documentação objeto de pauta nas assembleias aos cooperados; e 0 caso contrário. (Q4)	Bertolin et al. (2008); Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008); IBGC (2015).
		Lavratura da Ata (LVRATA)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a ata é lavrada ao término da assembleia cooperativa; e 0 caso contrário. (Q5)	IBGC (2015).
		Disponibilização da ata (DISPATA)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a ata é disponibilizada na íntegra por meio eletrônico (e-mail ou site na internet); e 0 caso contrário. (Q6)	IBGC (2015).
		Votação (MECVOT)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a cooperativa, no processo de votação, permite a contagem de forma individual e inequívoca dos votos; e 0 caso contrário. (Q7)	IBGC (2015).
		Política de Retenção e Distribuição de Sobras ou Perdas (POLRET)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a cooperativa divulga política de retenção e distribuição de sobras ou perdas; e 0 caso contrário. (Q8)	IBGC (2015).

Continua em...

Mecanismos de Governança Corporativa	Conselho de Administração (CADM)	Tamanho (TAM)	Variável categórica que equivale a 3 se há uma grande quantidade de membros dentro do conselho; 2 média quantidade; e 1 baixa quantidade. (Q9)	Pfeffer (1972); Hermlin e Weisbach (1988); Raheja (2005).
		Qualificação (QUALIADM)	Variável categórica que equivale a 3 se há uma grande quantidade de membros dentro do conselho com formação acadêmica em Finanças, Administração, Contabilidade ou Economia; 2 média quantidade; 1 baixa quantidade; e 0 se nenhum membro possui formação acadêmica. (Q10)	Azim (2012); Brow e Caylor (2009); Güner; Malmendier e Tate (2008); IBGC (2015)
		Comitê consultivo (COMCONS)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há um comitê adicional/consultivo em sua estrutura; e 0 caso contrário. (Q11)	Menon e Williams (1994); Azim (2012); IBGC (2015).
		Ouidoria (OUVID)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há um canal de ouvidoria para acolher opiniões e críticas das partes interessadas; e 0 caso contrário. (Q12)	Alves (2012); IBGC (2015).
		Independência (INDEPEND)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se existe membros independentes na composição do conselho de administração; e 0 caso contrário. (Q13)	Rosenstein e Wyatt (1990); Bhagat e Black (2002); Eng e Mak (2003); (IBGC 2015).
		Dualidade (DUAL)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se o cargo de Direção Executiva/Presidente e presidência do conselho são ocupados por pessoas diferentes; e 0 caso contrário. (Q14)	Jensen e Meckling (1976); Donaldson e Davis (1991); Bhagat e Bolton (2008); IBGC (2015).
		Mandato (MANDTO)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se o tempo de mandato dos conselheiros é de até dois ano; e 0 caso contrário. (Q15)	Cook e Burress (2013); IBGC (2015).
		Participação em outros conselhos (<i>interlocking board</i>) (PARTCONSE)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se os membros do Conselho de Administração participam de outros conselhos; e 0 caso contrário. (Q16)	Mizruchi (1996); IBGC (2015).
		Avaliação do Conselho (AVALCONS)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há um procedimento formal de avaliação dos membros do CA; e 0 caso contrário. (Q17)	IBGC (2015).

Continua em...

... continuação.

Dimensão	Variável	Subvariável	Como medir	Autores
Mecanismos de Governança Corporativa	Conselho de Administração (CADM)	Frequência de Reuniões (FREQREU)	Variável categórica que equivale a 4 se a frequência de reuniões do Conselho de Administração ocorre mais de 15 vezes ao ano; 3 entre 10 a 15 vezes; 2 entre 06 a 09 vezes; e 1 entre 01 a 05 vezes. (Q18)	Vafeas (1999); Cook e Burress (2013); IBGC (2015).
		Frequência de Reuniões com Conselho Fiscal (FREQRFCF)	Variável categórica que equivale a 4 se a frequência de reuniões com o Conselho Fiscal ocorre mais de 15 vezes ao ano; 3 entre 10 a 15 vezes; 2 entre 06 a 09 vezes; e 1 entre 01 a 05 vezes. (Q19)	Vafeas (1999); Cook e Burress (2013); IBGC (2015).
		Política de remuneração (POLITREM)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há uma política formal de remuneração dos membros do Conselho de Administração; e 0 caso contrário. (Q20)	Yermach (1996); Correia, Amaral e Louvet, (2011); IBGC (2015).
		Regimento Interno (REGINTADM)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há um regimento interno das atividades do Conselho de Administração; e 0 caso contrário. (Q21)	IBGC (2015).
	Diretoria Executiva (DEXEC)	Padronização dos Relatórios (PADRREL)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 a cooperativa prepara seus relatórios econômicos, financeiros, sociais e ambientais observando os padrões internacionais; e 0 caso contrário. (Q22)	Ball (2006); Marra, Mazzola e Principe (2009); Costa (2012); IBGC (2015).
		Divulgação de Relatórios (DIVULREL)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a cooperativa divulga seus relatórios econômicos, financeiros, sociais e ambientais; e 0 caso contrário. (Q23)	Ahmed e Courtis (1999); Gelb e Strawser (2001); Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003); IBGC (2015).
		Política de remuneração (POLITREM)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há uma política formal de remuneração para o diretor executivo; e 0 caso contrário. (Q24)	Jensen e Murphy (1990); Hall e Liebman (1997); IBGC (2015).
		Aprovação da política de remuneração (APRPOLITREM)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a cooperativa submete à aprovação em assembleia (AGE/AGO) a remuneração dos cargos executivos; e 0 caso contrário. (Q25)	(IBGC 2015).
		Código de Conduta (CODCOND)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a cooperativa possui um código de conduta; e 0 caso contrário. (Q26)	Wotruba, Chonko e Loe (2001); (IBGC 2015).
		Mecanismos de Governança Corporativa	Auditoria (AUDIT)	Auditoria Independente (AUDITINDEP)
Serviços de Consultoria (SERVCONSUL)	Atribui-se 1 se a empresa de auditoria não faz serviços de consultoria; e 0 caso contrário. (Q28)			Felix, Gramling e Maletta (2001); IBGC (2015).
Divulgação Relatório Auditoria (DIVRELAT)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se a cooperativa divulga relatório de auditoria contendo escopo dos trabalhos efetuados, as demonstrações financeiras auditadas e a opinião do auditor emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida; e 0 caso contrário. (Q29)			IBGC (2015).
Rotação de Auditoria (ROTAUD)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há rotação de auditoria independente a cada 5 anos; e 0 caso contrário. (Q30)			Dopuch, King e Schwartz (2001); Copley e Doucet (1993); Siqueira (2011); IBGC (2015).
Auditoria Interna (AUDITINT)	Atribui-se 1 se a cooperativa possui auditoria interna; e 0 caso contrário. (Q31)			Adams (1994); Davidson, Goodwin-Stewart e Kent (2005); IBGC (2015).
Tamanho (TAMAUD)	Variável categoria que equivale a 3 se há uma grande quantidade de membros dentro do Comitê de Auditoria; 2 média quantidade; 1 baixa quantidade; e 0 nenhum membro. (Q32)			Davidson Goodwin-Stewart e Kent (2005); Zain, Subramaniam e Stewart (2006); IBGC (2015).
Conselho Fiscal (CFISC)	Tamanho (TAMCF)		Variável categoria que equivale a 3 se há uma grande quantidade de membros dentro do Conselho Fiscal; 2 média quantidade; 1 baixa quantidade; e 0 nenhum membro. (Q33)	Trapp (2009); IBGC (2015).
	Qualificação (QUALIADM)		Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se os membros do conselho fiscal possuem formação em contabilidade ou finanças; e 0 caso contrário. (Q34)	Trapp (2009); IBGC (2015).
Mecanismos de Governança Corporativa	Conselho Fiscal (CFISC)	Regimento Interno (REGINT)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há um regimento interno das atividades do Conselho Fiscal; e 0 caso contrário. (Q35)	Escuder e Tinoco (2008); IBGC (2015)
		Frequência de Reuniões (FREQREU)	Variável categórica que equivale a 4 se a frequência de reuniões do Conselho Fiscal ocorre mais de 15 vezes ao ano; 3 entre 10 a 15 vezes; 2 entre 06 a 09 vezes; e 1 entre 01 a 05 vezes. (Q36)	Trapp (2009); IBGC (2015).
		Política de remuneração (POLITREM)	Variável <i>dummy</i> que equivale a 1 se há uma política formal de remuneração dos membros do Conselho Fiscal; e 0 caso contrário. (Q37)	Siqueira (2011).

Figura 12 - Constructos do Modelo de Carpes e Cunha (2018).

Fonte: Carpes e Cunha (2018).

Relacionando ao segundo objetivo do trabalho Carpe e Cunha (2018), o mesmo apresenta a relação destas variáveis com o ciclo de vida dessas cooperativas, determinados à luz da teoria de Miller e Friesen (1984), que são: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio e definidos em cinco estágios de ciclo de vida organizacional mensurados numericamente de um à cinco como mostra o Figura 13.

Quadro 5 – Constructo objetivo “b”: Classificar as cooperativas agropecuárias brasileiras pesquisadas, nos diferentes estágios de ciclo de vida organizacional

Dimensão	Variável	Características	Como medir	Classificação	Base Teórica
Ciclo de vida organizacional	Nascimento	As organizações são pequenas, jovens; Estrutura informal e poucos controles; Poder centralizado; Estabelecem pela primeira vez um nicho de mercado.	Escala <i>Likert</i> 6 pontos: 1 – discordo totalmente 6 – concordo totalmente	N C M R D 1 2 3 4 5 Se for maior média das respostas das questões 1 a 38 = 1	Miller e Friesen (1984)
	Crescimento	Ambiente competitivo; Fase inicial de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão; Aumento do portfólio de produtos.		N C M R D 1 2 3 4 5 Se for maior média das respostas das questões 1 a 38 = 2	
	Maturidade	Ambiente ainda mais heterogêneo; Estrutura formal e burocrática; Estratégica conservadora, foco na eficiência.		N C M R D 1 2 3 4 5 Se for maior média das respostas das questões 1 a 38 = 3	
	Rejuvenescimento	A diversidade de produtos e mercados leva a uma estrutura divisionalizada, ocorrendo inovações antes nunca presentes sendo o foco direcionado para a cadeia de suprimentos e os controles para monitoramento das divisões se tornam mais sofisticados.		N C M R D 1 2 3 4 5 Se for maior média das respostas das questões 1 a 38 = 4	
	Declínio	Estrutura formal é burocrática. Há consolidação de produtos e mercados; Diminui o crescimento; os sistemas de informação e controles são ultrapassados; A comunicação entre as áreas é deficiente e a aversão ao risco e tomada de decisão é centralizada tornando-a conservadora.		N C M R D 1 2 3 4 5 Se for maior média das respostas das questões 1 a 38 = 5	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 13 – Ciclo de vida organizacional.

Fonte: Modelo de Carpes e Cunha (2018).

Para embasamento da pesquisa as variáveis giraram em torno dos mecanismos de governança corporativa e foram determinados a luz das orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e compreenderam: a participação dos cooperados, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria e conselho fiscal.

Quadro 6 – Variáveis dependentes

Estágio	Questões	Instrumento de avaliação	Mensuração	Identificação
Nascimento	38 questões	Escala Likert	Média dos pesos	01
Crescimento				02
Maturidade				03
Rejuvenescimento				04
Declínio				05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Variáveis independentes

Mecanismos de Governança Corporativa	Questões	Tipo de questões	Identificação
Participação cooperados	01 a 08	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS
Conselho administração	09 a 12	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS
Direção Executiva	23 a 27	Dicotômicas	Índice TOPSIS
Auditoria	28 a 33	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS
Conselho Fiscal	34 a 38	Dicotômicas e numéricas	Índice TOPSIS

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14 - Variáveis do modelo Carpes e Cunha 2018.

Fonte: Modelo de Carpes e Cunha (2018).

Por fim, o instrumento de coleta de dados foi finalizado a partir de um questionário adaptado ao ambiente de pesquisa proposto, contendo três blocos de questões: (i) no primeiro conjunto de questões buscou-se dados da caracterização da cooperativa; (ii) em um segundo bloco, questões voltadas para identificação do estágio de ciclo de vida organizacional da cooperativa; por fim, (iii) o terceiro bloco de questões que identificou os mecanismos de governança utilizados pelas cooperativas, utilizando a escala de pontuações de um a cinco acima mencionada.

Tabela 2

Método de classificação das cooperativas aos estágios de ciclo de vida

Questões - COOPERATIVA 1	Ciclo de vida - Taxonomia de Miller e Friesen (1984)		Classificação dos estágios				
	Grau de intensidade 1 a 3	Grau de intensidade 4 a 6	N	C	M	R	D
1. A inovação de produtos e/ou serviços é importante e frequente	DISCORDO M D	CONCORDO N C R	5	5		5	
2. A modificação de produtos e/ou serviços é pequena e gradual.	DISCORDO N M D	CONCORDO C R		6		6	
3. A gestão da cooperativa segue o padrão dos concorrentes.	DISCORDO N C R D	CONCORDO M			6		
4. Há diversificação por aquisição (novos negócios/produtos diferentes das linhas convencionais).	DISCORDO N M D	CONCORDO C R		6		6	
30. A cooperativa toma iniciativa, sendo a primeira a agir em resposta às tendências do ambiente, introduzindo novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas.	DISCORDO M D	CONCORDO N C R			3		3
Questões de 5 a 37...	DISCORDO...	CONCORDO...					
38. Fatores externos (estratégias competitivas, hábitos de compra dos clientes, regulações governamentais etc.) são considerados na tomada de decisões, favorecendo a adaptação da cooperativa ao seu contexto externo.	DISCORDO N C M D	CONCORDO R				6	
Médias			1,74	3,16	2,37	3,61	1,34

Nota. N – nascimento; C – crescimento; M – maturidade; R – rejuvenescimento; D – declínio.

Figura 15 - Variáveis do modelo Carpes e Cunha 2018.

Fonte: Modelo de Carpes e Cunha (2018).

3.7.5. O Modelo de Lima (2018)

O trabalho do modelo de Lima (2018) tem como objetivo analisar o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa no ambiente organizacional de uma cooperativa agropecuária.

A pesquisa é de natureza exploratória descritiva, realizada por meio de um estudo de campo, de natureza predominantemente qualitativa com aplicação de questionário semiestruturado aos dirigentes da cooperativa. A pesquisa foi aplicada com os principais sujeitos nas relações da cooperativa.

O questionário tem embasamento no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB. A estrutura do questionário conteve 43 (questões) seções. (ver trabalho completo).

3.7.6. O Modelo de Favalli, Maia e Silveira (2019)

As questões da pesquisa de governança cooperativa do modelo de Favalli, Maia e Silveira (2019) foram subdivididas em três principais seções:

- (1) representatividade e participação (RP), com 30 variáveis;
- (2) liderança estratégica (LS), com 17 variáveis; e
- (3) gestão e supervisão (MS), com 23 variáveis

Cada variável categórica apresentou duas ou mais categorias, o que resultou em um total de 229 categorias de análise.

Este estudo destacará apenas as categorias mais relevantes para compreender as diferenças entre as dimensões e grupos de análise. A estrutura das associações entre as cooperativas e as múltiplas qualitativas categorias de resposta da pesquisa de governança cooperativa foram obtidas usando técnicas de análise multivariada. Primeiro, usamos a análise de correspondência múltipla (MCA) para reduzir a dimensionalidade das associações entre as múltiplas respostas qualitativas categorias. Em seguida, usamos a análise de *cluster* (CA) para definir grupos de cooperativas de crédito (governança grupos) de tal forma que os padrões de associação entre as categorias de resposta foram homogêneos dentro e heterogêneo entre os grupos.

A associação entre os grupos de governança e os indicadores financeiros foi então analisada por meio de análises descritivas e modelos de fronteira estocástica (SF). Os modelos permitiram estimar ambos os determinantes do desempenho financeiro (produção função) e a eficiência técnica dos grupos de governança.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa científica é operacionalizada por meio de um método científico, que pode ser definido como um conjunto de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (OLIVEIRA, 1997; FACHIN, 2001).

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste trabalho. O capítulo está dividido em duas seções: características da pesquisa e etapas da pesquisa.

4.1. Características da Pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de multicasos, conforme é apresentado no Quadro 18.

Quadro 18 - Características da pesquisa.

Aspecto	Classificação	Justificativa
Natureza da pesquisa.	Pesquisa Aplicada.	Tem como finalidade a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades (SALOMON, 1991).
Objetivos da pesquisa.	Descritiva.	Tem como objetivo definir melhor o problema de pesquisa, apresentando contribuições sobre o assunto, descrevendo comportamentos observados e classificando fatos e variáveis (SALOMON, 1991).
Abordagem do problema.	Quali-quantitativa.	A abordagem qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando à compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos entrevistados (GIL, 2007). A pesquisa é quantitativa busca entender o problema de pesquisa por meio de quantificação de dados, analisando-os através de métodos estatísticos (MALHOTRA, 2006).
Método de Pesquisa.	Estudo de multicasos.	Forma de se fazer pesquisa social empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os trabalhos empíricos ou aplicados, de acordo com têm como finalidade a investigação de um determinado objeto de estudo e a identificação de quais variáveis participam ou

interferem no fenômeno estudado, buscando dimensionar sua amplitude e complexidade (GIL, 2007).

Os estudos de caráter descritivo, de acordo com Gil (2007), têm como objetivo definir as características de determinado fenômeno, buscando estabelecer relações entre variáveis que o caracterizam.

A abordagem da pesquisa quali-quantitativa, de acordo com Creswell (2007) é recomendada quando há necessidade de reunir dados quantitativos e qualitativos durante o processo de coleta e análise de dados de um determinado estudo.

O estudo de multicaseos é o método de pesquisa mais adequado para a consecução do objetivo deste trabalho pois por meio dele é possível avaliar questões de pesquisa que abrangem muitas variáveis de interesse, as quais são coletadas e analisadas tendo como base a teoria (YIN, 2001).

4.2. Etapas da Pesquisa

Este trabalho apresenta como objetivo geral avaliar a efetividade das práticas de governança corporativa adotadas pelas cooperativas de crédito. Para alcançar tal objetivo a pesquisa está organizada nas etapas apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Descrição das etapas da pesquisa.

Etapa	Atividade	Descrição das etapas da pesquisa
1	Seleção do Modelos de Avaliação	Com base na revisão teórica realizada sobre governança e cooperativas serão identificados os modelos voltados à avaliação das práticas de governança corporativa que possam ser aplicados no contexto das cooperativas de crédito. Esses modelos de avaliação serão analisados em profundidade para verificação se são compatíveis com o objetivo do trabalho.
2	Desenvolvim. ou Adequação da Proposta de Avaliação	Caso seja identificado um modelo avaliativo compatível com o objetivo do trabalho, este será adaptado ao contexto das cooperativas de crédito. Em caso negativo, será desenvolvida uma proposta a partir dos modelos existentes, aproveitando as variáveis consideradas mais relevantes para o alcance do objetivo do trabalho. A ideia é que cada variável do modelo seja decomposta em um conjunto de sentenças afirmativas, que possam ser medidas com a utilização de uma escala intervalar do tipo Likert de cinco pontos, buscando a parametrização das variáveis (HAIR Jr. <i>et al.</i> , 2005). Por meio desta parametrização será possível comparar as variáveis entre si e, posteriormente, em uma análise macro de todas as variáveis, determinar o grau/nível de desenvolvimento das práticas de governança corporativa da cooperativa analisada. Essa parametrização tem por finalidade reduzir a subjetividade encontrada durante o processo de aplicação do modelo desenvolvido,

		homogeneizando o processo de análise e permitindo a comparação entre os níveis de desempenho entre as cooperativas analisadas.
3	Validação com Especialistas	Após a elaboração inicial e/ou adequação do instrumento de pesquisa, o modelo de avaliação será encaminhado para especialistas em governança (3) e cooperativismo (3) para validação. Os especialistas vão avaliar se as variáveis selecionadas estão adequadas, se as sentenças afirmativas são aderentes às respectivas variáveis, se a escala adotada está boa. Com base no parecer dos especialistas serão realizadas melhorias no modelo.
4	Validação com Gestores	Depois de passar pela validação dos especialistas, o modelo será aplicado a cinco gestores que trabalham em cooperativas de crédito que não serão parte do estudo de caso, como teste-piloto, a fim captar possíveis pontos de melhoria.
5	Realização dos Estudos de Multicasos	Após validação, o modelo será aplicado em três cooperativas de crédito, selecionadas de forma não probabilística e por conveniência (MALHOTRA <i>et al.</i> , 2005). Pretende-se aplicar o modelo junto aos gestores e funcionários das cooperativas analisadas, a fim de que se obtenha uma visão holística das práticas de governança de cada uma das cooperativas. Conjuntamente, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores principais de cada cooperativa e analisados os relatórios de gestão disponibilizados pelas organizações, a fim de se obter uma análise em profundidade de cada unidade de análise.
6	Análise dos Dados	Os dados são obtidos a partir da aplicação do modelo de avaliação desenvolvido e após, são analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas (frequência e média ponderada), próprias para pesquisas quando a finalidade é descrever e resumir dados (HAIR Jr. <i>et al.</i> , 2005). Já os dados obtidos a partir das entrevistas (roteiro de entrevista) e análise documental do <i>site</i> da cooperativa, serão analisados por meio da técnica de análise conteúdo por Bardin (2009) (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).
7	Resultados e Considerações Finais	Após a realização dos multicasos, serão apresentadas a discussão dos resultados e as considerações finais, incluindo as contribuições acadêmicas e gerenciais do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3. Coleta e Validação de Dados

A pesquisa foi realizada em três cooperativas distintas denominadas Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C como unidade de análise para testar o modelo de avaliação desenvolvido e por pertencerem a grandes sistemas de cooperativas brasileiros.

As três principais fontes de coleta de dados foram: a observação, a entrevista semiestruturada com o roteiro (Anexo 1) e a pesquisa documental por análise do *site* da cooperativa, do estatuto social e do regimento interno, quando essas informações se encontravam disponíveis. Este tipo de coleta de dados é defendido por Creswell (2007), principalmente pela abordagem qualitativa no trabalho.

Nesta presente pesquisa, examinou-se, como dados secundários, os seguintes documentos das cooperativas A, B e C: a) Estatuto Social; b) organograma oficial atualizado; c) estrutura sistêmica; d) missão, visão e valores do sistema; esse processo de análise documental auxiliou na avaliação da dimensão técnica da aplicação da governança cooperativa.

No primeiro momento, concebeu-se uma pesquisa bibliográfica, a qual está desenhada no referencial teórico deste trabalho. Na etapa seguinte, foi realizado um pré-teste com uma entrevista-piloto composta por questões abertas, que permitiu o relato de um funcionário sobre o tema proposto, condição esta que facilitou o entendimento do universo empírico e a construção do roteiro do modelo proposto (Quadro 22), elaborado a partir dos objetivos iniciais deste estudo e baseado nas questões da pesquisa do BACEN (2008). Yin (2005) reforça a relevância do estudo piloto para contribuir para o aprimoramento das perguntas e o alinhamento destas com o tema, facilitando a análise dos resultados encontrados.

As entrevistas ocorreram de forma online na plataforma da Google Meet, no período de janeiro de 2022. Antes da entrevista, contatou-se o entrevistado para agendamento do dia e horário da entrevista. Informou ao entrevistado que a entrevista duraria cerca de 30 minutos. Os entrevistados foram indicados aleatoriamente. A dificuldade em definir o entrevistado foi pelo fato da aplicação tendenciar a um profissional com conhecimento macro sobre governança e com atuação na cooperativa.

Assim, antes das perguntas serem feitas aos entrevistados, foram solicitadas as permissões do pesquisado para que os diálogos fossem gravados, o que, por sua vez, evita a perda de dados. Portanto, após a condução de todas as entrevistas com a fonte pela receptora, estas foram transcritas de forma literal e foi realizada a análise dos dados coletados, através do conteúdo das respostas (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

O tratamento dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo por Bardin (2009), a qual expõe que este é um conjunto de técnicas de investigação das relações de comunicação e que este procedimento possibilita a observação e interpretação das respostas, além das declarações disponibilizadas classificados por palavras ou categorias. Portanto, isso significa que é possível, também, analisar as mensagens não pronunciadas verbalmente.

Para finalizar este estudo, as últimas etapas do mesmo foram a análise dos dados, conforme a configuração descrita anteriormente, e as considerações finais, sendo que nesta última seção serão retomados os objetivos iniciais, os quais serão cruzados com os resultados, levantadas as limitações encontradas e sugeridas propostas para estudos futuros.

Após a transcrição literal das entrevistas, e com a finalidade de encontrar melhores resultados nos estudos de multicase, foram utilizadas a seleção de categorias, com o objetivo de procurar similaridades ou diferenças entre a unidade de estudo e a literatura.

A aplicação do modelo de avaliação desenvolvido junto aos entrevistados coletou dados quantitativos e qualitativos, no período de fevereiro de 2022, que tem a intenção de direcionar a cooperativa a pontuar as sentenças de acordo com o grau de aplicação das ações de governança, o grau usou a escala de Likert com notas dadas pelo entrevistado de graduação quantitativa de 1 até 5, ou seja, (1) Não se aplica, (2) Aplica pouco, (3) Aplica moderadamente, (4) Aplica satisfatoriamente e (5) Aplica plenamente conforme mostra no Quadro 20.

Quadro 20 - Métrica utilizada com a escala de Likert.

(1) Não Aplica	(2) Aplica Pouco	(3) Aplica Moderadamente	(4) Aplica Satisfatoriamente	(5) Aplica Plenamente
Representa a não utilização das práticas de governança referente aos indicadores verificados, sendo a expressão menos favorável de utilização das práticas de governança corporativa	Representa um nível básico, significando a pouca utilização das práticas de governança para os indicadores verificados. Nesse estágio, a cooperativa adota as práticas de governança porém, de forma incipiente	Representa um nível intermediário, denotando uma utilização parcial das práticas de governança para os indicadores verificados.	Representa a utilização da maioria das práticas de governança para os indicadores verificados, significando que a cooperativa avançou consideravelmente em termos de práticas de governança	Representa um estágio proativo, no qual a cooperativa utiliza plenamente as práticas de governança do modelo com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, atingindo um padrão considerado como de excelência em relação aos indicadores verificados

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao modelo proposto, a seleção das categorias foi embasada pelas dimensões definidas embasadas em modelos já existentes na literatura, como também sobre as diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito pautadas pelos órgãos regulamentadoras e pelos objetivos desse presente trabalho, ver Quadro 21.

Quadro 211 - Dimensões do modelo de avaliação proposto.

Princípios de Governança	
Transparência	
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.	IBGC (2017a); CGE/MG (2020); IBCG (2021).

A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, <i>press releases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.	OCDE (2004); IBGC (2004). Sampaio (2009); IBGC (2017a); CGE/MG (2020); IBCG (2021).
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.	Lauretti (2003); Sampaio (2009).
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.	Sampaio (2009); IBGC (2010).
Equidade	
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados	Vilela (2008).
A taxa de administração é igual para todos os associados	Vilela (2008).
Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	IBGC (2017a); CGE/MG (2020).
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	Vilela (2008); IBGC (2017a).
Responsabilidade Corporativa	
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	IBGC (2017a).
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	IBGC (2017a).
Princípios Cooperativistas	
Adesão Livre e Voluntária	
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados	Lacava (2018).

Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	Vilela (2008).
Gestão Democrática	
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro,	Vilela (2008).
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção	Vilela (2008).
Participação Econômica dos Membros	
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital da cooperativas por meio da taxa de adesão.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	Vilela (2008).
Autonomia e Independência	
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e da independência organizacional.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
Educação, Formação e Informação	
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	Carpes (2015); OCB (2017). Canquerino (2019).
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
Intercooperação	
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	Vilela (2008).
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	Vilela (2008).
Interesse pela Comunidade	

A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
Assembleia Geral	
Objetivo	
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	Sampaio (2009).
Práticas de Governança	
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	Vilela (2008); IBGC (2010).
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	Vilela (2008); IBGC (2010); IBGC (2017c).
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	Sampaio (2009).
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes do início da reunião da Assembleia Geral.	IBGC (2010).
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	IBGC (2010).
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	Vilela (2008); IBGC (2010).
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	IBGC (2010); IBGC (2017c).
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	Vilela (2008); IBGC (2010).
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	Vilela (2008); IBGC (2010).
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
Mecanismos de Controle	
O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); Lacava (2018).
O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	Silveira (2005); Sampaio (2009).
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	Sampaio (2009).

O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	Sampaio (2009).
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	Lacava (2018).
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social	Lacava (2018).
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos	Sampaio (2009).
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia	Sampaio (2009).
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	Sampaio (2009).
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	IBGC (2010); Lacava (2018).
Conselho de Administração	
Objetivo	
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	Lodi (2000); Lameira (2001); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2010).
Práticas de Governança	
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	Sampaio (2009).
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	Sampaio (2009).
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	Andrade e Rossetti (2004); Lacava (2018).
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva	Sampaio (2009)
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo	Sampaio (2009).
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização	IBGC (2017a); Lacava (2018).
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria)	IBGC (2017a).
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela	IBGC (2017a); Lacava (2018).

observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	
O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	IBGC (2017c); Lacava (2018).
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	Sampaio (2009).
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, qualquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	Sampaio (2009).
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	Sampaio (2009).
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	Sampaio (2009).
A companhia possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	Sampaio (2009).
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros	Lacava (2018).
Mecanismos de Controle	
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	Sampaio (2009); IBGC (2017a)
Diretoria Executiva	
Objetivo	
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017b).
Práticas de Governança	

A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	IBGC (2017b).
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	IBGC (2017b).
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	IBGC (2017b).
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	Sampaio (2009).
A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	IBGC (2004).
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017b).
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009).
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa	Sampaio (2009).
Mecanismos de Controle	
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa	Araújo (2001).
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	Araújo (2001).
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	IBGC (2017a).
O Código de Conduta expressa claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética	Arruda <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2014).
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	Arruda <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2014).
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	Arruda <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2014).
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	Arruda <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2014).
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	Arruda <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2014).
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	Arruda <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2014).
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	IBGC (2017a).
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas,	Sampaio (2009).

dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	Sampaio (2009).
Conselho Fiscal	
Objetivo	
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	IBGC (2007).
Práticas de Governança	
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	IBGC (2004); Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009).
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	Sampaio (2009).
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	Sampaio (2009).
O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	Sampaio (2009).
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	IBGC (2007).
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	IBGC (2007).
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	IBGC (2007).
O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	IBGC (2007).
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	IBGC (2007); IBGC (2017c).
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	IBGC (2007); IBGC (2017c).
Mecanismos de Controle	
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	IBGC (2007); IBGC (2017c).
Comitê de Auditoria Interna	
Objetivo	
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	IBGC (2004); Sampaio (2009).

Práticas de Governança	
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduita da cooperativa.	Sampaio (2009); IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	Sampaio (2009); IBGC (2017b).
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	Sampaio (2009).
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	Sampaio (2009).
Mecanismos de Controle	
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	IBGC (2004). IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	IBGC (2017b).
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	IBGC (2017a).
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	IBGC (2017a).
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	IBGC (2017c).
Comitê de Auditoria Externa (Independente)	
Objetivo	
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	IBGC (2004).
Práticas de Governança	

O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	Sampaio (2009).
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	IBGC (2004).
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	IBGC (2017c); Lacava (2018).
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	IBGC (2017c).
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	IBGC (2017a).
Mecanismos de Controle	
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	IBGC (2004); Sampaio (2009).
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	IBGC (2004); Sampaio (2009).
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	IBGC (2004) Sampaio (2009).
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	IBGC (2004); Sampaio (2009).
Secretaria	
Objetivo	
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	IBGC (2017a).
Práticas de Governança	
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	IBGC (2017a).
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	IBGC (2017a).
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	IBGC (2017a).
Mecanismos de Controle	
As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivadas, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	IBGC (2017a).
Comitê de Recursos Humanos	
Objetivo	
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	IBGC (2017b).
Práticas de governança	

O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	IBGC (2017b).
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	IBGC (2017b).
Mecanismos de Controle	
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	IBGC (2017b).
Ouvidoria	
Objetivo	
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	IBGC (2017a).
Práticas de Governança	
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	(CGE/MG, 2020).
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	Sampaio (2009).
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	IBGC (2017a).
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	IBGC (2017a).
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	IBGC (2017a).
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
Mecanismos de Controle	
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	IBGC (2017b).
Ferramentas de Gestão Facilitadoras da Governança	
Mecanismos de Gestão Empresarial	
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i>	IBGC (2017b).
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	IBGC (2017b).
Balanço patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	IBGC (2017b).
Demonstração de Resultados	IBGC (2017b).
Demonstração dos fluxos de caixa.	IBGC (2017b).
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como	IBGC (2017b).

resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis	
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	IBGC (2017b).
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	IBGC (2017b).
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários	IBGC (2017b).
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Financeiro	
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	IBGC (2017b).
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	IBGC (2017b).
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas	IBGC (2017b).
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes ²⁵ , valores extraídos do balanço patrimonial ajustado	IBGC (2017b).
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente	IBGC (2017b).
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações	IBGC (2017b).
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista	IBGC (2017b).
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	IBGC (2017b).
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido	IBGC (2017b).

Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	IBGC (2017b).
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos	IBGC (2017b).
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante	IBGC (2017b).
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	IBGC (2017b).
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	IBGC (2017b).
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	IBGC (2017b).
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	IBGC (2017b).
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	IBGC (2017b).
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	IBGC (2017b).
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas	IBGC (2017b).
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo	IBGC (2017b).
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização	IBGC (2017b).
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Operacional	

Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho em Marketing e do Relacionamento com os Clientes	
Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços	IBGC (2017b).
Participação de mercado,	IBGC (2017b).
Retorno obtidos pelos investimentos em marketing	IBGC (2017b).
Percentual de novos clientes/perdas	IBGC (2017b).
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas	IBGC (2017b).
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc	IBGC (2017b).
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho em Gestão de Pessoas e do Relacionamento com os Funcionários	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa	IBGC (2017b).
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade	IBGC (2017b).
Índice de Satisfação no Trabalho	IBGC (2017b).
Pesquisa de Clima Organizacional	IBGC (2017b).
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente)	IBGC (2017b).
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	IBGC (2017b).
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave	IBGC (2017b).
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	IBGC (2017b).
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	IBGC (2017b).
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Associados/Cooperados	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Fornecedores E Parceiros De Negócio	

Pesquisa de satisfação de Fornecedores	IBGC (2017b).
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho dos Indicadores Socioambientais	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais	IBGC (2017b).
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	IBGC (2017b).
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais)	IBGC (2017b).

Fonte: Elaborado pela autora.

5. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O resultado da aplicação do modelo de avaliação das práticas de governança corporativa encontra-se no Anexo 2 a cooperativa A, no Anexo 3 a cooperativa B e no Anexo 4 a cooperativa C. Os resultados serão discutidos nas seções seguintes.

5.1. Cooperativa (A)

A cooperativa A tem mais de 60 filiais, atua nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, e possui uma carteira de associados de mais de 32 mil cooperados. Atualmente, é considerada como uma das maiores cooperativas do Brasil e a maior do Estado de São Paulo.

A relevância da escolha da cooperativa A foi por pertencer a um dos maiores sistemas cooperativistas do Brasil. A Superintendência Regional está localizada no interior do Estado de São Paulo, foi inaugurada em 1976.

O respondente da entrevista é administrador, responsável pela arquitetura de projetos dentro da cooperativa A, por desenvolver ações de garantir melhores processos entre os departamentos.

5.1.1. Princípios da Governança da Cooperativa A

O respondente validou a aplicação como satisfatória (nota 4) para as categorias, as ações estão fundamentadas na cooperativa A, ressalta a transparência para a gestão da cooperativa A é importante, pois prezam pela comunicação e ação clara e transparente entre os cooperados e todos os *stakeholders*.

Para o princípio de governança equidade, o respondente relata que no início do sistema da cooperativa A que não existia equidade (nota 1), pois o nicho da cooperativa era restrito a perfis específicos e somente após a alteração da regulamentação do BACEN para com a adesão aberta à todos é que foi alterado a cultura da cooperativa A para dispensasse a todos os diversos tipos de cooperados um tratamento justo e equitativo, uma ação segundo ele de reengenharia da administração da cooperativa A, o que resultou até os dias atuais.

Quanto ao princípio de governança prestação de contas (*accountability*), a cooperativa A orienta e testifica que todos os agentes de governança, formados pelos conselhos, de administração e fiscal, diretoria executiva, comitês para atuarem com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, sendo necessários *feedbacks* de suas ações, e com

isso, dissemina o princípio de governança responsabilidade corporativa para com a cooperativa e sua sociedade envolvida.

Quadro 22 - Princípios de governança da Cooperativa A.

Princípios de Governança da Cooperativa A	
Transparência	Nota
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.	4
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, <i>press releases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.	4
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.	5
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.	3
Equidade	Nota
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	4
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	4
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	3
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	2
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados	5
A taxa de administração é igual para todos os associados	5
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Nota
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	4
Responsabilidade corporativa	Nota
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	4
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	4

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.2. Princípios Cooperativistas da Cooperativa A

Segundo o entrevistado, os princípios cooperativistas da cooperativa A são o que de fato difere as cooperativas de crédito de um banco, com isso a aplicabilidade tende a ser fortemente utilizada, uma vez que de fato, serão a essência do sistema da cooperativa.

O entrevistado da cooperativa A em estudo, analisou que há fortemente a aplicação de quase todos os pontos, exceto o de relação a cooperativa ser para todos os nichos e em outros relata uma necessidade de melhor desempenho.

Para o princípio cooperativista adesão livre e voluntária, a cooperativa A atua de forma satisfatória como dada, ou seja, a cooperativa aplica regras para novas adesões, contudo está aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

E em relação ao princípio cooperativista, a gestão democrática é dada a mesma posição devido a gestão ser realizada de acordo com o princípio que tange que cada cooperado também é sócio da cooperativa, portanto, cada cooperado tem um voto nas tomadas de decisões.

No que tange as demais ações a cooperativa A relaciona-se com os cooperados de forma a ser clara e transparente, conforme menciona o respondente, para fomentar o cooperativismo em todos os âmbitos.

Quadro 23 - Princípios cooperativistas da Cooperativa A.

Princípios Cooperativistas da Cooperativa A	
Adesão Livre e Voluntária	Nota
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	2
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados.	4
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	5
Gestão Democrática	Nota
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro.	4
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção.	5
Participação Econômica dos Membros	Nota
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital das cooperativas por meio da taxa de adesão.	5
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	3
Autonomia e Independência	Nota
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	3

As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e da independência organizacional.	4
Educação, Formação e Informação	Nota
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, <i>workshops</i> , cursos, palestras e outras atividades educativas.	4
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, <i>workshops</i> , cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	4
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, <i>workshops</i> , cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	2
A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	3
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	3
Intercooperação	Nota
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	5
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	3
Interesse pela comunidade	Nota
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	4
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.3. Assembleia Geral da Cooperativa A

Nas pontuações do modelo referentes a assembleia geral da cooperativa A, o entrevistado relatou que as ações aplicam-se satisfatoriamente (nota 4) na maioria das ações acerca da assembleia, como também em relação aos objetivos das ações da mesma, como por exemplo, acompanhar a aprovação das políticas e objetivos da cooperativa, aprovar planos de curto a longo prazo e gerenciar os conflitos de agência.

Um outro ponto relevante sobre a Assembleia Geral da cooperativa A é ainda a existência de pouca procura pela grande maioria de cooperados, mesmo havendo boa disseminação da informação sobre a Assembleia, os associados que mais manifestam procura, são de fato os cooperados com grau de interesse mais elevado.

O respondente afirma que há grande robustez do conselho em aplicar as práticas de governança, contudo ressalta que a procura é demasiadamente maior por aqueles que tem

grande movimentação na cooperativa, ou seja, com isso podem ocorrer propositais escolhas instruídas por interesses pessoais e não pela cooperativa de forma global.

Quadro 24 - Assembleia geral da Cooperativa A.

Assembleia Geral da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	4
Práticas de Governança	Nota
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	4
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	4
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	2
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes do início da reunião da Assembleia Geral.	5
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	1
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	4
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	1
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	3
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	1
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
Mecanismos de Controle	Nota
O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado.	4
O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	1
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	3
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	4
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	4
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social.	5

O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos.	3
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia.	5
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	4
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	1

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.4. Conselho de Administração da Cooperativa A

O conselho de administração da cooperativa A foi pautado com aplicação plena em seu objetivo de fixar, aprovar e acompanhar as políticas da cooperativa, já em relação as práticas de governança as considerações para a maioria das ações foram em relação a uma boa execução, exceto para a informatização nas Atas sobre as tomadas de decisões e em relação ao planejamento de reuniões.

Em relação as ações da dimensão mecanismos de controle, todas não tiveram aplicação dos mesmos (nota 1), devido ao desconhecimento de algumas ações da cooperativa para controlar as ações do próprio conselho. Neste ponto, sugere-se alinhar a utilização dos mecanismos como ferramentas ativas de gestão dentro da cooperativa (Quadro 25).

Quadro 25 - Conselho de Administração da Cooperativa A.

Conselho de Administração da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	5
Práticas de Governança	Nota
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	4
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	5
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	5
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva.	5
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo.	4
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4

O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.	3
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria).	5
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	4
O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	4
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	4
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, quaisquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	1
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	1
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	3
A cooperativa possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	3
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros.	1
Mecanismos de Controle	Nota
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.5. Diretoria Executiva da Cooperativa A

A gestão da diretoria executiva da cooperativa A, tem bem fundamenta o estabelecimento de planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia

estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados (Quadro 26).

A cooperativa A ter sido reestruturou sua diretoria para acompanhar o crescimento dentro do mercado, por isso, a mesma tem o seu papel questionado no modelo como objetivo principal de deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa por conseguir estabelecer os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais. Assim, conforme o entrevistado, a diretoria da cooperativa A consegue garantir o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.

Na maioria dos pontos propostos no modelo, as ações aplicam-se satisfatoriamente (nota 4) e aplicam-se plenamente (nota 5) da cooperativa, incluindo e ressaltando os mecanismos de controle, ou seja, todas as ações propostas no modelo para testificar as ações da governança dentro da cooperativa são amplamente utilizadas.

Uma ressalva está na não aplicação em relação a informar quando devem ser atualizados o manual organizacional (nota 1) e código de conduta como também a uma aplicação moderada sobre a divulgação do relatório anual (nota 3).

Quanto as ações bem pontuadas, o respondente afirmou que a diretoria executiva da cooperativa A tem primazia em ter um relacionamento transparente com os *stakeholders*, prestando aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.

A diretoria executiva está diretamente ligada as ações estratégicas da cooperativa A, estabelecer ações corretivas em relação ao desvio de metas traçadas.

Nos mecanismos de controle da diretoria executiva, a cooperativa A tem amplamente a ação de disseminação de seu Manual e Código de Conduta como forma de assegurar a assertividades de seus princípios, e com isso, prestar contas de forma transparente aos seus associados, como testifica em sua disponibilização de Relatório Anual, contendo os itens propostos no modelo de verificação.

Quadro 26 - Diretoria executiva da Cooperativa A.

Diretoria Executiva da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	5
Práticas De Governança	Nota
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	5

A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	5
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	5
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	4
A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	4
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	4
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	4
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa.	5
Mecanismos De Controle	Nota
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa.	4
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	5
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
O Código de Conduta expressa claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética.	5
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	3
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	5
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	5
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	5
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	3

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.6. Conselho Fiscal da Cooperativa A

O conselho de fiscalização da cooperativa A tem uma atuação a parte e de forma independente, frente a administração e aos cooperados, pois visa na fiscalização o monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa.

Para o cumprimento de seus objetivos (nota 3) e nas demais ações foram considerados pontos de pouco aplica-se a aplica-se satisfatoriamente (nota 3), para o respondente o conselho fiscal está avançando profissionalmente para uma atuação de forma ímpar a fiscalizar se todas as ações propostas de governança dentro da cooperativa estão sendo efetuadas.

O entrevistado relatou que o mecanismo de controle do conselho fiscal da cooperativa A confrontado no modelo que ainda não existe (nota 1) a emissão anual do parecer sobre as demonstrações financeiras do exercício, e também, sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.

Com isso, o conselho fiscal mesmo tendo liberdade em acessar informações da cooperativa A, como por exemplo, de cunho financeiro, ainda não atua de forma rigorosa quanto as suas fiscalizações.

Quadro 27 - Conselho fiscal da Cooperativa A.

Conselho Fiscal da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	3
Práticas De Governança	Nota
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	4
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	4
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	3
O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	2
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	2
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	4
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	1

O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	3
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	1
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	4
Mecanismos De Controle	Nota
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	1

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.7. Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa A

O comitê de auditoria interna da cooperativa A é formado pela cooperativa afim de analisar a veracidade das demonstrações financeiras, monitorando os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.

O respondente afirma que na auditoria interna da cooperativa A, o comitê tem autonomia para atuar afim de garantir as propostas do papel de auditoria.

O objetivo do comitê de auditoria interna da cooperativa tem aplicação plena (nota 5) nas ações a implicação de algumas ações com baixa atuação (nota 2), a autonomia em suas atividades e a exclusividades de seus membros sem exercício de funções executivas.

Contudo em relação ao comitê sobre conhecimentos em finanças contabilidade e controladoria o mesmo pontua quatro devido a não estar na totalidade o comitê de forma avançada nas questões de conhecimento holístico sobre todos esses pontos.

Em relação aos mecanismos de controle do comitê de auditoria interna, a cooperativa A foi classificada como a não existência do mecanismo (nota 1) mencionado no modelo de registrar as ações em Ata, porém pontuou com três e quatro ações como a existência de ações para validar se as ações da Auditoria estão sendo realizadas de forma efetiva.

Quadro 288 - Comitê de auditoria interna da Cooperativa A.

Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	5
Práticas De Governança	Nota
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	5

O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduita da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	3
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	4
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	5
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	2
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	4
Mecanismos De Controle	Nota
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	1
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	2
A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	3
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	3
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	3
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	4

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.8. Comitê de Auditoria Externa da Cooperativa A

Em relação ao comitê de auditoria externa da cooperativa A, o respondente afirma que a auditoria faz de forma efetiva as análises das demonstrações financeiras, supervisionado a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória (Quadro 29).

Em relação às práticas, o comitê de auditoria externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa. Há também, total autonomia para apontar os principais fatores de risco e deficiências relevantes nos controles internos.

Nas pontuações de Auditoria Externa, a cooperativa teve classificação de nota cinco devido as rigorosas ações da mesma, tanto em relação na cooperativa como em sua própria atuação.

Por fim, os mecanismos de controle tendência de aplicação de ações (nota 5), exceto a moderada ação quanto aos honorários serem aprovados pelo conselho de administração (nota 3).

Quadro 29 - Comitê de auditoria externa independente da Cooperativa A.

Comitê De Auditoria Externa (Independente) da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	5
Práticas De Governança	
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	5
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	5
Mecanismos De Controle	
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	5
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	2
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	3

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.9. Secretaria da Cooperativa A

O cumprimento do objetivo da secretaria, tanto em prestar serviços gerais de secretaria, como no controle das reuniões promovidas pela Assembleia Geral e por demais órgãos

deliberativos, foi pontuado de forma plenamente satisfatória, devido a atuação dinâmica da área em realizar suas ações.

Como fator de ponto de melhoria mencionado pelo respondente, de aplicação moderada das ações, em relação aos mecanismos de controle da secretaria, o ato de redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, organizar os documentos pertinentes e arquivá-los.

Quadro 30 - Secretaria da Cooperativa A.

Secretaria da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	5
Práticas De Governança	Nota
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	5
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	5
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	5
Mecanismos De Controle	
As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivados, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	3

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.10. Comitê de Recursos Humanos da Cooperativa A

A relação da governança com o comitê de recursos humanos da cooperativa A foi pontuada de forma moderado (nota 3) devido os mesmos terem ações de desenvolverem o capital humano da cooperativa, porém, ainda não serem constantes.

O objetivo do comitê de fato visa assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados da mesma. Os mecanismos de controle foram visto de forma plenamente aplicados.

Porém, o que ficou ressaltado pelo respondente que há a necessidade de desenvolver controles internos para desenvolver e implementar políticas de programas de remuneração e incentivos (nota 3).

Quadro 31 - Comitê de recursos humanos da Cooperativa A.

Comitê de Recursos Humanos da Cooperativa A	
Objetivo	Nota

O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	3
Práticas De Governança	Nota
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	3
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	2
Mecanismos De Controle	Nota
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.11. Ouvidoria da Cooperativa A

A ouvidoria da Cooperativa A foi analisada como um órgão da cooperativa já estruturado para realizar as funções, porém de acordo com os pontos tratados no modelo o mesmo observou que ainda existem ações que são necessárias para um melhor desempenho (Quadro 32).

Desta forma, a pontuação na maioria das ações propostas no modelo foi de regular devido a necessidade de melhoria das ações de ouvidoria mencionadas no modelo, como de por exemplo, em captar as opiniões de seus cooperados, quanto também prestar uma comunicação franca entre as ações ocorridas perante ela e os demais órgãos.

Exceto na atuação de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado, o respondente relatou que aplica satisfatoriamente as ações (nota 4).

Quadro 32 - Ouvidoria da Cooperativa A.

Ouvidoria da Cooperativa A	
Objetivo	Nota
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	3
Práticas de Governança	Nota
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho.	3
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	1
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	4

A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	2
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	2
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
Mecanismos de Controle	Nota
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	1

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.12. Ferramentas de Gestão Facilitadoras de Governança da Cooperativa A

Em relação as ferramentas facilitadoras de gestão, o mesmo identificou como ponto chaves várias ações no modelo para testificar ações que a cooperativa aplica.

No eixo de mecanismos de gestão empresariais, o respondente relatou que aplica-se plenamente (nota 5) as ações de demonstração de resultados, porém validou que não há aplicação de sistema de avaliação de desempenho de funcionários (nota 1).

No monitoramento de desempenho financeiro, a cooperativa também já aplica as ações das quais pontuou com aplicação plena, segundo o respondente isso devido ao fato de ser informações importantes para a tomada de decisões dentro da cooperativa e outras vistas como necessárias foram pontuadas com pouca aplicação devido ao desconhecimento da sua importância, como o caso de indicadores de desempenho de processos internos.

Por fim, em relação aos monitoramentos de desempenhos foi pontuada aplicações satisfatórias (nota 4) quanto a avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta e já em outras sentenças foi considerado que não há aplicação (nota 1), como no caso do índice de satisfação no trabalho, pesquisa de clima organizacional, pesquisa de satisfação dos associados, entre outros (Quadro 33).

Quadro 33 - Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa A.

Ferramentas de Gestão Facilitadoras da Governança da Cooperativa A	
Mecanismos de Gestão Empresarial	Nota
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i> .	3
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	4

Balço patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	4
Demonstração de Resultados.	5
Demonstração dos fluxos de caixa.	3
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis.	3
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	2
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	3
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários.	1
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	2
Monitoramento do Desempenho Financeiro	Nota
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC).	2
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	3
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas.	4
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes ²⁵ , valores extraídos do balanço patrimonial ajustado.	3
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente.	5
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações.	5
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista.	3
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	3
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido.	5

Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	5
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos.	5
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante.	4
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	4
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida.	3
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	3
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita.	3
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional.	5
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação.	5
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas.	5
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo.	4
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização.	4
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos.	2
Monitoramento Do Desempenho Operacional	Nota
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação.	2
Monitoramento do Desempenho em Marketing e do Relacionamento com os Clientes	

Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços.	5
Participação de mercado.	5
Retorno obtidos pelos investimentos em <i>marketing</i> .	3
Percentual de novos clientes/perdas.	4
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas.	4
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc.	3
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	2
Monitoramento do Desempenho em Gestão de Pessoas e do Relacionamento com os Funcionários	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa.	2
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade.	2
Índice de Satisfação no Trabalho.	1
Pesquisa de Clima Organizacional.	1
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente).	4
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	1
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave.	1
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	3
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	1
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos.	1
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Associados/Cooperados	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização.	1
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Fornecedores e Parceiros de Negócio	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores.	3
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio.	2
Monitoramento do Desempenho dos Indicadores Socioambientais	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais.	4
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente.	4
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais).	4

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico radar da cooperativa A (Figura 16) mostra que uma parte das ações das práticas de governança aplica-se plenamente (nota 5) na cooperativa A. Portanto, a cooperativa A aproxima-se muito do modelo proposto deste trabalho.



Figura 16 - Gráfico radar da Cooperativa A.

Fonte: Elaborada pela autora.

5.2. Cooperativa (B)

A cooperativa B do estudo faz parte de sistema cooperativista fundado em meados de 1902, no Rio Grande do Sul. Atualmente, a cooperativa faz parte de um sistema com mais de 2,8 milhões de associados e 1.316 pontos de atendimento, em 22 Estados do País um sistema com padrão operacional único que conta com 101 cooperativas de crédito filiadas, distribuídas em quatro Centrais Regionais (DADOS DA PESQUISA, 2022).

Com agências em todas as regiões do Brasil o sistema da cooperativa (B) tem mais de **2,2 mil agências**, e conta com **5,5 milhões de associados** (DADOS DA PESQUISA, 2022)

Com as ações estratégicas bem fundamentadas, a cooperativa B visa estar comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades.

A unidade de estudo fica localizada no interior do Estado de São Paulo e o respondente é mestre em administração, faz parte do Conselho Fiscal da Cooperativa B, além de já ter feito parte do quadro de colaboradores da mesma.

Em relação ao Estatuto da cooperativa B, como código de conduta e ouvidoria são disponibilizados através de seu *site*, e também, divulgados nas assembleias gerais.

5.2.1. Princípios de Governança da Cooperativa B

A pontuação cinco foi validada pelo respondente para todas as categorias, uma vez que, as ações estão todas bem fundamentadas na cooperativa.

Os princípios da governança da cooperativa B, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa estão amplamente difundidos nas ações da cooperativa. Em destaque, o entrevistado citou o princípio transparência em que cooperativa preza e age fortemente para disponibilizar de forma abrangente, acessível e sistemática informações relevantes, sendo as obrigatórias por lei, como também de ações desenvolvidas para tal.

O entrevistado ressalta a transparência, para a gestão da cooperativa é umas das mais importantes, pois os mesmos prezam pela comunicação e ação clara e transparente entre os cooperados e todos os *stakeholders*.

Para com os demais princípios, o respondente relata que no início do sistema da cooperativa B não existia equidade. O nicho da cooperativa era restrito a perfis específicos e que somente após a alteração da regulamentação do BACEN para com a adesão aberta à todos, a cultura da cooperativa foi alterada para que a mesma dispensasse a todos os diversos tipos de cooperados um tratamento justo e equitativo, resultado de uma ação de reengenharia da administração da cooperativa até os dias atuais, a forte atuação de equidade.

Nos demais ações, que perdura como de prestação de contas (*accountability*), hoje a cooperativa orienta e testifica que todos os agentes de governança, formados pelos conselhos, de administração e fiscal, diretoria executiva, comitês para atuarem com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, sendo necessários *feedbacks* de suas ações e com isso disseminando a responsabilidade corporativa para com a cooperativa e sua sociedade envolvida.

Quadro 34 - Princípios de governança da Cooperativa B.

Princípios de Governança da Cooperativa B	
Transparência	Nota
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.	5
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: <i>site</i> , <i>press releases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.	5

A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.	5
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.	5
Equidade	Nota
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	5
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	5
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	5
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	5
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados.	5
A taxa de administração é igual para todos os associados.	5
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Nota
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	5
Responsabilidade corporativa	Nota
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.2. Princípios Cooperativistas da Cooperativa B

Segundo o entrevistado os princípios cooperativistas são o que de fato difere as cooperativas de crédito de um banco, e torna a aplicabilidade fortemente utilizada, porque são a essência do sistema da cooperativa.

No caso da cooperativa B, o entrevistado analisou que há fortemente a aplicação de quase todos os princípios, e que há ainda em duas ações uma necessidade de melhor desempenho que são divulgação na sociedade e prática de intercooperação com as cooperativas (nota 3).

Para os princípios de adesão livre e voluntária a cooperativa B atua plenamente (nota 5), a cooperativa aplica regras para novas adesões, contudo está aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

E em relação a gestão democrática da cooperativa B, é dada a mesma posição devido a gestão ser realizada de acordo com o princípio que tange que cada cooperado é sócio da cooperativa, portanto, cada cooperado tem um voto nas tomadas de decisões.

No que tange as demais ações a cooperativa B relaciona-se com os cooperados de forma a ser clara e transparente, conforme menciona o respondente, para fomentar o cooperativismo em todos os âmbitos (Quadro 35).

Quadro 35 - Princípios cooperativistas da Cooperativa B.

Princípios Cooperativistas da Cooperativa B	
Adesão Livre e Voluntária	Nota
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	5
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados.	5
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	5
Gestão Democrática	Nota
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro.	5
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção.	5
Participação Econômica dos Membros	Nota
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital das cooperativas por meio da taxa de adesão.	5
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	5
Autonomia e Independência	Nota
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	4
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e da independência organizacional.	5
Educação, Formação e Informação	Nota
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	5
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	5
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	5

A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	5
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	3
Intercooperação	Nota
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	3
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	5
Interesse pela comunidade	Nota
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	5
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.3. Assembleia Geral da Cooperativa B

Nas pontuações referentes a assembleia geral do modelo da cooperativa B, o entrevistado aplicou-se plenamente os objetivos da assembleia (nota 5), como em relação as ações da mesma, de acompanhar a aprovação das políticas e objetivos da cooperativa, aprovar planos de curto a longo prazo e gerenciar os conflitos de agência.

Outro ponto relevante da Assembleia Geral é ainda a existência de pouca procura pela grande maioria de cooperados, observa-se que mesmo havendo boa disseminação da informação sobre a Assembleia, os associados que mais manifestam procura, são de fato os cooperados com grau de interesse mais elevado.

O respondente afirma que há grande robustez do conselho da cooperativa Bem aplicar as práticas de governança, contudo ressalta que a procura é demasiadamente maior por aqueles que tem grande movimentação na cooperativa, ou seja, poderão ocorrer propositais escolhas instruídas por interesses pessoais e não pela cooperativa de forma global, com isso ele pontua como quatro essa ação proposta no modelo.

Quadro 36 - Assembleia geral da Cooperativa B.

Assembleia Geral da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	5
Práticas de Governança	Nota

As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	5
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	5
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	5
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes do início da reunião da Assembleia Geral.	5
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	5
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	5
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	5
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	4
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	5
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado	5
O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	5
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	5
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	5
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	5
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social.	5
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos.	5
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia.	5
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.4. Conselho de Administração da Cooperativa B

O Conselho de Administração da cooperativa B foi pautado como órgão o qual o respondente afirma que existe atuação plena das ações (nota 5) propostas no modelo. Existe a disponibilização para todos os cooperados e públicos de informações do mesmo em seu *site*. A cooperativa B realiza o acompanhamento sistemático do desempenho, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva e demais órgãos.

Quadro 37 - Conselho de Administração da Cooperativa B.

Conselho De Administração da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	5
Práticas de Governança	Nota
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	5
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	5
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	5
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva.	5
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo.	5
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.	5
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria).	5
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	5
O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	5
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	5
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, qualquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	5

Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	5
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	5
A cooperativa possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	5
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.5. Diretoria Executiva da Cooperativa B

A gestão da diretoria executiva da cooperativa B tem bem fundamentada o estabelecimento de planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.

A cooperativa B reestruturou sua diretoria para acompanhar o crescimento dentro do mercado, a mesma tem o papel questionado no modelo como objetivo principal de deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa por estabelecer os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais. Assim, conforme o entrevistado, a diretoria da cooperativa B consegue garantir o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.

Em todos os pontos propostos no modelo da diretoria executiva, as ações da cooperativa B tiveram de aplica-se plenamente (nota 5), incluindo e ressaltando os mecanismos de controle, ou seja, todas as ações propostas no modelo para testificar as ações da governança dentro da cooperativa B são amplamente utilizadas.

O respondente afirmou que a diretoria tem primazia em ter um relacionamento transparente com os *stakeholders*, prestando as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.

A diretoria executiva é diretamente ligada as ações estratégicas da cooperativa B, estabelece ações corretivas em relação ao desvio de metas traçadas.

Nos mecanismos de controle, a cooperativa B tem amplamente a ação de disseminação de seu Manual e Código de Conduta como forma de assegurar a assertividades de seus princípios, presta contas de forma transparente aos seus associados, como testifica em sua disponibilização de Relatório Anual, contendo os itens propostos no modelo de verificação (Quadro 38).

Quadro 38 - Diretoria executiva da Cooperativa B.

Diretoria Executiva da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	5
Práticas De Governança	Nota
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	5
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	5
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	5
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	5
A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	5
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	5
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	5
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5

Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa	5
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	5
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
O Código de Conduta expressam claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética	5
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	5
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	5
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	5
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	5
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.6. Conselho Fiscal da Cooperativa B

O conselho de fiscalização, o qual o entrevistado tem uma atuação a parte e de forma independente, frente a administração e aos cooperados, pois visa na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa.

Para todas as ações questionadas no modelo, o respondente relatou que o conselho fiscal atua de forma ímpar para de fato fiscalizar se todas as ações propostas de governança dentro da cooperativa B estão sendo efetuadas, aplicadas plenamente (nota 5).

Como contraprova disso, o mecanismo de controle confrontado no modelo é utilizado pela cooperativa B, pois o conselho fiscal emite anualmente parecer sobre as demonstrações

financeiras do exercício e o relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.

O conselho fiscal tem liberdade em acessar informações da cooperativa B, de cunho financeiro, o entrevistado relata que até de períodos antes de sua participação é possível acessá-los para criar uma narrativa de comparação de desempenho (Quadro 39).

Quadro 39 - Conselho fiscal da Cooperativa B.

Conselho Fiscal da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	5
Práticas de Governança	Nota
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	5
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	5
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	5
O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	5
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	5
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	5
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	5
O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	5
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	5
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.7. Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa B

O comitê de auditoria interna da cooperativa B é formado para analisar a veracidade das demonstrações financeiras, monitorar os controles internos e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.

O respondente afirma que na auditoria interna da cooperativa B o comitê tem autonomia para garantir as propostas do papel de auditoria.

Há aplicação total das ações (nota 5) de monitorar a aplicação do código de ética e conduta da cooperativa, auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e *compliance* como acompanhar os trabalhos da auditoria externa.

Em relação ao comitê, sobre os conhecimentos em finanças contabilidade e controladoria (nota 4) devido a não estar na totalidade o comitê de forma avançada nas questões de conhecimento holístico sobre todos esses pontos.

Em relação aos mecanismos de controle da auditoria interna da cooperativa B, a cooperativa foi classificada devido a rigorosa existência de ações (nota 5) para validar se as ações da Auditoria estão sendo realizadas de forma efetiva.

Quadro 40 - Conselho de auditoria interna da Cooperativa B.

Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	5
Práticas de Governança	Nota
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduta da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos.	5
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	5
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	5
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	5
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	4
Mecanismos de Controle	Nota
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	5
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	5

A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	5
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	5
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	5
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.8. Comitê de auditoria externa (independente) da Cooperativa B

Nas pontuações do comitê de Auditoria Externa a cooperativa B teve classificação de aplica-se plenamente as ações (nota 5) devido as rigorosas aplicações da mesma, tanto em relação na cooperativa como em sua própria atuação.

O entrevistado afirma que a auditoria faz de forma efetiva as análises das demonstrações financeiras, supervisionado a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.

Em relação as práticas, o comitê de auditoria externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa B. Há total autonomia do comitê para apontar os principais fatores de risco e deficiências relevantes nos controles internos.

Os mecanismos de controle são feitos de forma que a Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.

Quadro 41 - Comitê de auditoria externa independente da Cooperativa B.

Comitê de Auditoria Externa (Independente) da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	5
Práticas de Governança	Nota
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um	5

Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	5
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	5
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	5
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.9. Secretaria da Cooperativa B

Em relação as ações de secretaria da cooperativa B, tanto em seu objetivo de prestar serviços gerais de secretaria de forma efetiva das atividades da cooperativa, como no controle de das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, a pontuação foi cinco devido a dinâmica atuação da área em realizar suas ações (Quadro 42).

Como foi de testificar, um exemplo importante foi, o ato de redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, organizar os documentos pertinentes e arquivá-los.

Quadro 42 - Secretaria da Cooperativa B.

Secretaria da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	5
Práticas de Governança	Nota
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário.	5
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	5
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	5
Mecanismos de Controle	

As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivados, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	5
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.10. Comitê de recursos humanos da Cooperativa B

A relação da governança com o comitê de recursos humanos aplicada plenamente (nota 5) devido terem ações de desenvolverem o capital humano da cooperativa. O objetivo do comitê visa assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.

Há controles internos em forma de relatórios e *feedbacks* para assegurar que esse desenvolvimento esteja acontecendo de forma potencial aos objetivos da cooperativa B (Quadro 43).

Quadro 43 - Comitê de recursos humanos da Cooperativa B.

Comitê de Recursos Humanos da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	5
Práticas de Governança	Nota
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	5
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	5
Mecanismos de Controle	Nota
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.11. Ouvidoria da Cooperativa B

Dada a expansividade que a cooperativa B tem no país, a ouvidoria foi apresentada pelo respondente como um órgão da cooperativa estruturado para realizar as funções alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

Desta forma, a pontuação na maioria das ações aplica plenamente (nota 5) as propostas no modelo devido a criteriosa ação da ouvidoria em captar as opiniões de seus cooperados, e prestar uma comunicação franca entre as ações ocorridas perante ela e os demais órgãos.

O respondente relatou que aplica satisfatoriamente (nota 4) na atuação independente da ouvidoria na apuração das irregularidades, uma vez que como argumento pode haver a necessidade de integrar demais departamentos para a solução e entendimento de alguns possíveis acontecimentos.

Quadro 444 - Ouvidoria da Cooperativa B.

Ouvidoria da Cooperativa B	
Objetivo	Nota
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	5
Práticas de Governança	Nota
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	5
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	5
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	5
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	4
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	5
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
Mecanismos de Controle	Nota
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.12. Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa B

Em relação as ferramentas facilitadoras de gestão, identificou como ponto chaves várias ações no modelo para testificar ações que a cooperativa B aplica.

No eixo de mecanismos empresariais, o respondente pontuou com cinco as ações pautadas no modelo, com exemplo, para testificar, a cooperativa tem implementada as ferramentas de *Dashboard*, *Balanced Scorecard*, balanço patrimonial, demonstração do resultado, entre todos os outros apontados no modelo.

No monitoramento de desempenho financeiro, a cooperativa B aplica as ações de *free cash flow*, *valuation*, depreciação e amortização (Ebitda), entre todas as outras instruídas no modelo, sendo algumas consideradas relevantes para uma aplicação estratégica avançada, com isso a pontuação cinco para todas as ações foram consideradas.

Em relação aos monitoramentos de desempenho aplicam satisfatoriamente (nota 5) todas as questões do modelo, segundo o respondente a cooperativa aborda e acompanha os eixos mencionados no modelo, que são, monitoramento de desempenho operacional, monitoramento de *marketing* e relacionamento com clientes, gestão de pessoas, relacionamento com o cliente e monitoramento sócios ambientes, ações para garantir o bom relacionamento com todos os *stakeholders*.

O monitoramento com os fornecedores e parceiros de negócios, segundo o respondente a cooperativa B tem um bom relacionamento, entretanto para a pesquisa de satisfação, o respondente desconhece se há, portanto, deixou de pontuar a ação do modelo.

A cooperativa tem programas de incentivo a educação, para disseminar o cooperativismo, e aborda sobre educação financeira. Em relação a sustentabilidade, a cooperativa tem as suas ações e com cunho social, para propagar os princípios e valores não apenas aos seus cooperados, como também a sociedade como um todo a qual está inserida (Quadro 45).

Quadro 45 - Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa B.

Ferramentas de Gestão Facilitadoras da Governança da Cooperativa B	
Mecanismos de Gestão Empresarial	Nota
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i> .	5
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	5
Balanco patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	5
Demonstração de Resultados.	5
Demonstração dos fluxos de caixa.	5
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis.	5
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	5
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	5
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários.	5

As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	5
Monitoramento do Desempenho Financeiro	Nota
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	5
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	5
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas.	5
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes, valores extraídos do balanço patrimonial ajustado.	5
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente.	5
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o <i>link</i> entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações.	5
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista.	5
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico.	5
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido.	5
Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	5
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos.	5
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante.	5
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-	5

se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	5
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	5
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	5
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	5
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	5
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas	5
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo.	5
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização.	5
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos.	5
Monitoramento do Desempenho Operacional	Nota
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação.	5
Monitoramento do Desempenho em Marketing e do Relacionamento com os clientes	
Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços.	5
Participação de mercado.	5
Retorno obtidos pelos investimentos em <i>marketing</i> .	3
Percentual de novos clientes/perdas.	5
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas.	5
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação etc.	5
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	5
Monitoramento do Desempenho em Gestão de Pessoas e do Relacionamento com os Funcionários	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa.	5

Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade.	5
Índice de Satisfação no Trabalho.	5
Pesquisa de Clima Organizacional.	5
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente).	5
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	5
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave.	5
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	5
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	5
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos.	5
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Associados/Cooperados	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização.	5
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Fornecedores e Parceiros de Negócio	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores.	-
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio.	-
Monitoramento do Desempenho dos Indicadores Socioambientais	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais.	5
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	5
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais).	5

Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico radar da cooperativa B (Figura 17) mostra que a cooperativa aplica quase todas as ações de práticas de governança corporativa do modelo. Há uma sobreposição das ações da cooperativa B com as ações do modelo de avaliação das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito.

A similaridade das ações da cooperativa e o modelo confirma a posição de destaque no mercado entre as cooperativas de crédito.

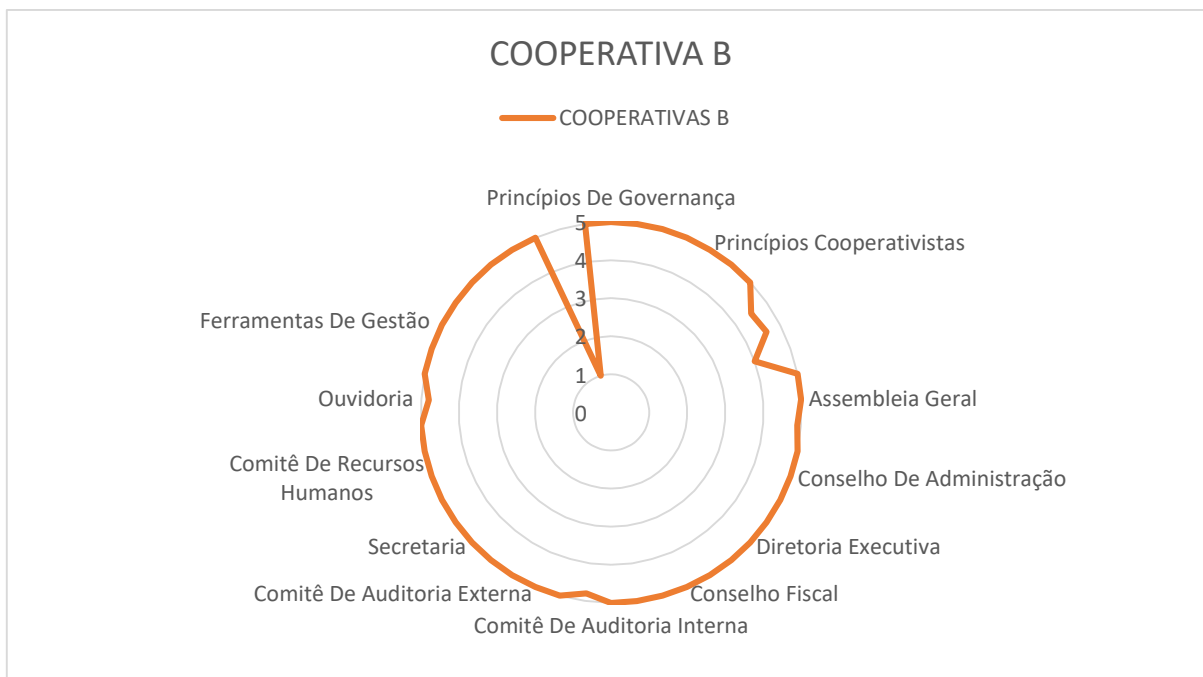


Figura 17 - Gráfico radar da Cooperativa B

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3. Cooperativa (C)

A cooperativa C foi fundada nos anos 90 por 20 médicos, voltada para o atendimento de cooperados da área médica. Hoje, a cooperativa C atua de forma ampla no propósito de difundir e fortalecer o cooperativismo de crédito no Brasil. Por meio de buscar alternativas de produtos para elevar suas atividades e continuar a crescer no mercado cooperativista a cooperativa C visa através de seus serviços financeiros proporcionar aos seus cooperados oportunidades benéficas que a mesma alcança através das ações do cooperativismo.

A cooperativa C está presente na região do interior do Estado de São Paulo na região da Alta Mogiana e atende as cidades pertencentes dessa região.

A respondente da cooperativa C é administradora, atua em uma das unidades do grupo, gerencia as ações da unidade e trata do relacionamento entre cooperativa e cooperados.

5.3.1. Princípios de Governança da Cooperativa C

Princípios cooperativistas são reconhecidos pela cooperativa C como fundamentos vitais para discernir as ações das cooperativas, porém no ponto de vista da mesma, pela gestão da cooperativa, algumas ações dos princípios são mais relevantes do que outras.

Os princípios de adesão livre, gestão democrática, participação econômica aplicam-se plenamente (nota 5) em relação a todas as ações pautadas no modelo. Diferente disso, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade foram pontuadas diretrizes de dois, três e quatro devido a alguns pontos não serem vistos como relevantes para a cooperativa C, portanto, não serem fortemente aplicados.

As ações poucas aplicadas são a promoção da educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos e outras atividades educativas. Outro ponto em que obteve baixa aplicação, foi em relação do investimento da cooperativa C para com programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade

Quadro 46 - Princípios de governança da Cooperativa C.

Princípios de Governança da Cooperativa C	
Transparência	Nota
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.	4
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, <i>press releases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.	3
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.	3
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.	3
Equidade	Nota
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	5
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	4
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	5
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	4
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados	5
A taxa de administração é igual para todos os associados	5
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Nota
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	5
Responsabilidade corporativa	Nota

Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.2. Princípios Cooperativistas da Cooperativa C

A pontuação dada pelo respondente ficou entre quatro e três para as validações referente a transparência, pelo fato de existirem ações para fomentar a mesma, porém não serem extremamente constantes. Para a equidade, foi informado que as opções são todas bem fundamentadas na cooperativa, contudo, algumas foram pontuadas com aplicação total (nota 5), e outras com aplicação de forma satisfatória (nota 4), julgadas justamente pela constância em que são visualizadas pela respondente na gestão da cooperativa C.

Nos eixos de prestação de contas e responsabilidade, há plena aplicação das pontuações mostradas no modelo, uma vez que para a mesma está clara as ações da mesma, como por exemplo a relação de os agentes de governança da cooperativa, prestarem contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.

Os princípios da governança, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa em algumas ações estão entre aplica-se modernamente (nota 3) até a total aplicação (nota 5), isso na observação da respondente pelo fato da falta de constância mencionado em algumas ações e como destaque a prestação de contas e responsabilidade corporativa como as ações mais fundamentadas dentro da cooperativa.

Quadro 47 - Princípios cooperativistas da Cooperativa C.

Princípios Cooperativistas da Cooperativa C	
Adesão Livre e Voluntária	Nota
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	5
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados.	5
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	5
Gestão Democrática	Nota
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro.	5

Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção.	5
Participação Econômica dos Membros	Nota
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital das cooperativas por meio da taxa de adesão.	5
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	5
Autonomia e Independência	Nota
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	5
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e da independência organizacional.	5
Educação, Formação e Informação	Nota
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	2
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	2
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	4
A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	3
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	3
Intercooperação	Nota
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	3
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	4
Interesse pela comunidade	Nota
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	3
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	3

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.3. Assembleia Geral da Cooperativa C

Nas ações pautadas no modelo referente a assembleia geral, os objetivos foram satisfatoriamente aplicados (nota 4), contudo em relação aos objetivos acerca da assembleia obtiveram a aplicação plena (nota 5), como menciona, a respeito do acompanhamento da aprovação das políticas e objetivos da cooperativa.

A respondente afirma que em relação ao conselho de administração, há uma sólida aplicação das práticas de governança, a procura ainda poderia ser mais constante e mais robusta em relação aos cooperados perante a cooperativa, e a mesma por sua vez, fomentar mais o envolvimento entre cooperativa e cooperado.

Outro ponto negativo (nota 1), foi que a cooperativa C não aplica um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, que para a respondente seria uma forma benéfica de educar e orientar os cooperados, que na cooperativa C ainda não se utiliza.

Em relação aos mecanismos de controle a pontuação validou (notas 2, 3, e 4), justamente pelo fato da cooperativa ainda não possuir normas claras e objetivas em relação a educação dos seus cooperados, e não obter mecanismos sólidos de gerenciamento do conselho.

Quadro 48 - Assembleia geral da Cooperativa C.

Assembleia Geral da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	5
Práticas de Governança	Nota
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	4
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	4
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	4
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes do início da reunião da Assembleia Geral.	4
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	4
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	4
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	4
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	4
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	4
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
Mecanismos de Controle	Nota

O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado.	4
O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	4
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	4
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	4
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	4
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social.	4
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos.	5
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia.	4
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	4
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	1

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.4. Conselho de administração da Cooperativa C

O conselho de administração da cooperativa C aplica plenamente todas as ações (nota 5). Há a possibilidade de melhorias da cooperativa C, uma vez que na visão do respondente o conselho deveria ser mais fomentado tanto por parte da cooperativa quanto dos cooperados como possibilidade de traçar estratégias dentro da cooperativa.

Em relação aos mecanismos de controle do conselho de administração relatou validação das mesmas ações o que significou para o respondente que cumpre plenamente as ações (nota 5).

Quadro 49 - Conselho de Administração da Cooperativa C.

Conselho de Administração da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	5
Práticas de Governança	Nota
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	5
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	5

O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	5
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva.	5
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo.	5
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.	5
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria).	5
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	5
O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	5
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	5
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, quaisquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	5
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	5
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	5
A cooperativa possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	5
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros.	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5

O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.5. Diretoria Executiva da Cooperativa C

Em relação a diretoria executiva da cooperativa C, as questões que envolvem a gestão da cooperativa, as ações ficaram pautadas no modelo (notas 3 e 4), pela baixa movimentação da cooperativa em relação as ações mencionadas no modelo. Há a aplicação de ações da diretoria para deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecer os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais tem aplicação satisfatória, contudo ainda não é plena.

A diretoria executiva da cooperativa C, nas questões comunicação e estabelecimento de políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização obtiveram aplicação moderada das ações (nota 3).

Os mecanismos de controle foram relacionados pela respondente por ações bem distintas das outras mediante as pontuações dada, como justificativa, a entrevistada relata que em algumas ações, a cooperativa C aplica, porém de forma branda, as instruções em manual e código de conduta, e outras ações cooperativa C não aplica, ou ainda não tem conhecimento, como a ação de apresentar de forma clara as informações sobre de administração, em relatório anual, o qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas.

Quadro 50 - Diretoria executiva da Cooperativa C.

Diretoria Executiva da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	4
Práticas De Governança	Nota
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	4
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	3
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	3
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	4

A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	4
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	4
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	4
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa.	3
Mecanismos De Controle	Nota
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa.	2
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	2
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
O Código de Conduta expressa claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética.	2
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	3
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	3
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	3
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	3
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	3
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	2
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	1
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	2

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.6. Conselho Fiscal da Cooperativa C

O conselho fiscal da cooperativa C obteve a aplicação regular em seu objetivo (nota 3), em relação a atuação de forma independente, frente a administração e aos cooperados, ou seja, fiscalizando o cumprimento das obrigações legais e estatutárias da cooperativa. Também, algumas ações, como, o acompanhamento dos trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes e a autonomia do conselho obtiveram a aplicação regular no modelo (nota 3).

Em suas demais ações, a respondente afirma que há aplicação satisfatória das ações da cooperativa C (nota 4) frente os posicionamentos de uma boa governança sugerida pela modelo. Como forma de confrontar a pontuação, a respondente confirma que o conselho fiscal tem sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade em todas as ações, tem acesso as informações pertinentes para o cumprimento de suas atividades dentro da cooperativa.

O mecanismo de controle confrontado no modelo é satisfatório (nota 4), logo que há a emissão de parecer sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório da administração (Quadro 51).

Quadro 51 - Conselho fiscal da Cooperativa C.

Conselho Fiscal da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	3
Práticas de Governança	Nota
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	4
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	4
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	3
O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	3
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	4
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	4
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	4
O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	4
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	4
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	4

Mecanismos de Controle	Nota
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	4

Fonte: Elaborada pela autora.

5.3.7. Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa C

Em relação ao comitê de auditoria interna da cooperativa C, as atribuições advindas de seu objetivo são relacionadas de aplicação satisfatória (nota 4), devido as funções de seu objetivo, de analisar a veracidade das demonstrações financeiras, monitorando os controles internos e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.

Em relação as práticas mencionadas no modelo, as mais vistas nas ações são da cooperativa C (nota 4), a auditoria monitora e avalia as ações de gestão dentro da cooperativa.

Em relação aos mecanismos de controle comitê de auditoria interna, algumas ações obtiveram aplicação satisfatória (nota 4), e outras com ações de aplicações plena (nota 5). Com o enfoque nas que tiveram aplicação plena, pode-se citar o fato da cooperativa C ter um conjunto de políticas claras de *compliance*, um inventário regulatório sobre o mesmo e apresentar políticas de comunicação de informações a todos os *stakeholders*.

Quadro 52 - Conselho de auditoria interna da Cooperativa C.

Comitê de Auditoria Interna da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	4
Práticas de Governança	Nota
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	4
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	4
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduita da cooperativa.	4
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	4
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	4
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	4
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	4
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	4

Mecanismos de Controle	Nota
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	4
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	4
A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	4
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	5
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	5
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.8. Comitê de auditoria externa (independente) da Cooperativa C

A auditoria externa independente da cooperativa C aplica ações tanto em relação na cooperativa como em sua própria atuação (nota 5).

A respondente afirma que a auditoria externa trabalha de forma efetiva as análises das demonstrações financeiras, que garante a veracidade das demonstrações contábeis, e possibilitando que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável satisfatória.

A respondente avalia o comitê de auditoria externa com maioria de aplicação satisfatória (nota 5), pois a cooperativa C realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, ainda se sente uma dificuldade de retorno das informações de forma clara, mesmo a auditoria possuindo total autonomia para apontar os principais fatores de risco e deficiências relevantes nos controles internos (Quadro 53).

Quadro 53 - Comitê de auditoria externa independente da Cooperativa C.

Comitê de Auditoria Externa (Independente) da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	5
Práticas de Governança	Nota
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5

A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	5
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	5
Mecanismos de Controle	Nota
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	4
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	4
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	4

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.9. Secretaria da Cooperativa C

No eixo que dissemina as relações da secretaria, o objetivo de prestar serviços gerais de secretaria de forma efetiva das atividades obteve aplicação plena das ações (nota 5), pois a secretaria consegue agir de forma plena em todas ações de governança citadas pelo modelo.

Já no mecanismo de controle da secretariada cooperativa C obteve o resultado aplicação satisfatória (nota 4) devido o ato de redigir as atas das reuniões, organizar os documentos pertinentes e arquivá-los, pois ainda não é totalmente conciso e eficiente.

Quadro 54 - Secretaria da Cooperativa C.

Secretaria da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	5
Práticas de Governança	Nota
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	5
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	5
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	5
Mecanismos de Controle	

As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivados, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	4
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.10. Comitê de recursos humanos da Cooperativa C

Nas relações que mencionam a governança perante o comitê de recursos humanos da cooperativa C, o comitê obteve aplica moderamente os objetivos (nota 3), a respondente afirma que o relacionamento do comitê ainda é regular para o desenvolvimento e monitoramento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores.

No posicionamento das ações de governança, a respondente afirma que há controles internos em forma de relatórios e *feedbacks* para assegurar que esse desenvolvimento esteja acontecendo de forma potencial aos objetivos da cooperativa (nota 4).

Quadro 55 - Comitê de recursos humanos da Cooperativa C.

Comitê de Recursos Humanos da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	3
Práticas De Governança	Nota
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	2
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	2
Mecanismos De Controle	Nota
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	4

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.11. Ouvidoria da Cooperativa C

Com a crescente preocupação da cooperativa C em aumentar o relacionamento entre cooperativa e cooperados, a respondente pontuou como aplicação satisfatória (nota 4) para todas as ações do modelo. A cooperativa C tem a execução da ouvidoria como um órgão voltado a compreensão da necessidade dos cooperados e dos agentes internos.

Em todas as ações propostas no modelo foram aplicados satisfatoriamente (nota 4), devido à continua melhora que a cooperativa em ter uma ouvidoria que possa captar as opiniões

de seus cooperados, prestar uma comunicação franca entre as ações ocorridas perante ela e os demais órgãos.

Quadro 56 - Ouvidoria da Cooperativa C.

Ouvidoria da Cooperativa C	
Objetivo	Nota
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	4
Práticas de Governança	Nota
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	4
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	4
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	4
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	4
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	4
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
Mecanismos de Controle	Nota
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	4

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.12. Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa C

Nas relações de mecanismos e ferramentas facilitadoras de gestão da cooperativa C, a respondente observou que algumas ferramentas são aplicadas, de forma satisfatória e já outras há pouca aplicação (notas 2, 3 e 4).

No eixo de mecanismos empresariais, a respondente pontuou que há pouca aplicação de *Balanced Scorecard* e o uso de *Dashboard* para monitoramento do alcance das estratégias ainda é baixo e pouco avançado. Já as demais ações, como o uso de Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado, Demonstração das mutações do patrimônio líquido no modelo (nota 4) observados com a aplicações de forma satisfatória.

No monitoramento de desempenho financeiro, a respondente desconheceu a primeira ação mencionada no modelo, referente ao fluxo de caixa livre, assim o mesmo não teve pontuação. A respondente pontuou que algumas ações ainda são de aplicação moderada (nota

3), não abrangente, já outras possuem aplicação satisfatória (nota 4) perante aos objetivos atuais da cooperativa.

Em relação aos monitoramentos de desempenhos operacionais, a cooperativa C busca medir o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica e busca melhorias de seus processos de forma satisfatória.

A respondente da cooperativa C caracteriza que ainda é fraca a atuação de monitoramento de *marketing* e relacionamento com clientes, para as ações de acompanhamento de mercado e acompanhamento de novos clientes e perdas (nota 2 e nota 3). Em relação ao monitoramento de gestão de pessoas, relacionamento com o cliente e monitoramento sócios ambientes, foram difundidas as pontuações, entre dois a quatro, uma vez que ações vistas como mais avançadas para a respondente a cooperativa ainda pouco aborda.

Sobre o monitoramento, a avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta e o percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos foram validados (nota 1) como ações que ainda como algo ainda não aplicadas dentro da cooperativa C.

Quadro 57 - Ferramentas de gestão facilitadoras da governança da Cooperativa C.

Ferramentas de Gestão Facilitadoras da Governança da Cooperativa C	
Mecanismos de Gestão Empresarial	Nota
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i>	2
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	2
Balanco patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	4
Demonstração de Resultados	4
Demonstração dos fluxos de caixa.	4
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis	4
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	4
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	4
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários	4
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	2
Monitoramento do Desempenho Financeiro	Nota
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que	1

representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	4
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas	4
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes ²⁵ , valores extraídos do balanço patrimonial ajustado	4
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente	4
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações	3
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista	3
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	3
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido	3
Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	3
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos	4
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante	4
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	4
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	4

Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	3
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	4
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	4
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	4
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas	4
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo	4
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização	4
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos	3
Monitoramento do Desempenho Operacional	Nota
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação	5
Monitoramento do Desempenho em Marketing e do Relacionamento com os Clientes	
Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços	5
Participação de mercado,	5
Retorno obtidos pelos investimentos em <i>marketing</i>	3
Percentual de novos clientes/perdas	5
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas	5
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc	5
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	5
Monitoramento do Desempenho em Gestão de Pessoas e do Relacionamento com os Funcionários	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa	5
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade	5
Índice de Satisfação no Trabalho	5
Pesquisa de Clima Organizacional	5

Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente)	5
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	5
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave	5
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	5
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	5
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos	5
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Associados/Cooperados	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização	5
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Fornecedores e Parceiros de Negócio	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores	1
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio	1
Monitoramento do Desempenho dos Indicadores Socioambientais	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais.	5
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	5
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais)	5

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico radar (Figura 18) mostra que a cooperativa C aplica satisfatoriamente (nota 4) para uma parte das ações das práticas de governança. Portanto, a cooperativa C ainda tem ações para serem implementadas no modelo proposto deste trabalho.



Figura 18 - Gráfico radar da Cooperativa C.
Fonte: Elaborado pela autora.

5.4. Comparação entre as cooperativas: Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C

Como forma de compreender e comparar a apuração da aplicação do modelo de acordo com os resultados obtidos nas entrevistas de cada cooperativa, foi realizado um comparativo entre as mesmas através de uma média aritmética dentro de cada dimensão de acordo com as pontuações dadas pelos respondentes.

Assim, em cada subdimensão foi somado a pontuação dada e dividido pela quantidade de sentenças de avaliação do modelo, por exemplo, na subdimensão de Transparência foi somado os valores pontuados, instruídos pela Escala e dividido por quatro que é o número de sentenças desta categoria, fazendo-se a média desta ação e seguindo o mesmo raciocínio para todas as demais. O Quadro 59 apresenta o resultado obtido das três cooperativas respondentes em nas dimensões que compõem o modelo de avaliação proposto, assim como as suas subdimensões.

Observa-se, também, para melhor análise dos resultados foi considerada a sentença apresentada na Tabela 5 que representa o nível de utilização das boas práticas de Governança correspondente ao obtido pelos respondentes.

Tabela 5 - Nível de utilização das boas práticas de governança.

Intervalo	Resultado da Sentença
< 1,5	Não Aplica
$1,5 \geq a \leq 2,5$	Aplica Pouco
$2,5 \geq a \leq 3,5$	Aplica Moderadamente
$3,5 \geq a \leq 4,5$	Aplica Satisfatoriamente
>4,5	Aplica Plenamente

Fonte: Elaborada pela autora.

O Quadro 58 apresenta a pontuação obtida pela Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C.

Quadro 58 - Comparação entre Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C.

Dimensões	Subdimensões	Cooperativas		
		A	B	C
Princípios de Governança B > C > A	Transparência	4,0	5,0	3,2
	Equidade	3,8	5,0	4,6
	Prestação De Contas	4,5	5,0	5,0
	Responsabilidade Corporativa	4,0	5,0	5,0
Princípios Cooperativistas B > C > A	Adesão Livre E Voluntária	3,6	5,0	5,0
	Gestão Democrática	4,5	5,0	5,0
	Participação Econômica Dos Sócios	4,0	5,0	5,0
	Autonomia E Independência	3,5	4,5	5,0
	Educação, Formação E Informação	2,3	4,6	2,8
	Intercooperação	4,0	4,0	3,5
Assembleia Geral B > C > A	Interesse Pela Comunidade	4,5	5,0	3,0
	Objetivo	4,0	5,0	5,0
	Práticas De Governança	3,0	4,9	4,0
Conselho de Administração B > C > A	Mecanismos De Controle	3,4	5,0	3,7
	Objetivo	5,0	5,0	4,0
	Práticas De Governança	3,4	5,0	3,6
*Diretoria Executiva B > A > C	Mecanismos De Controle	1,0	5,0	2,8
	Objetivo	5,0	5,0	4,0
	Práticas De Governança	4,6	5,0	3,5
Conselho Fiscal B > C > A	Mecanismos De Controle	4,2	5,0	1,8
	Objetivo	3,0	5,0	3,0
	Práticas De Governança	2,8	5,0	3,8
*Comitê de Auditoria Interna B > A > C	Mecanismos De Controle	1,0	5,0	4,0
	Objetivo	5,0	5,0	4,0
	Práticas De Governança	4,1	4,8	3,7
Comitê de Auditoria Externa B > C > A	Mecanismos De Controle	2,6	5,0	4,5
	Objetivo	5,0	5,0	5,0
	Práticas De Governança	5,0	5,0	5,0
*Secretaria	Mecanismos De Controle	3,7	5,0	4,2
	Objetivo	5,0	5,0	5,0

B > A > C	Práticas De Governança	5,0	5,0	4,7
	Mecanismos De Controle	4,7	5,0	4,0
*Comitê de Recursos Humanos B > A >= C	Objetivo	3,0	5,0	3,0
	Práticas De Governança	2,5	5,0	2,0
	Mecanismos De Controle	5,0	5,0	4,0
Ouvidoria B > C > A	Objetivo	3,0	4,8	4,0
	Práticas De Governança	2,5	5,0	4,0
	Mecanismos De Controle	1,0	5,0	4,0
Ferramentas de Gestão B > C > A	Mecanismos De Gestão Empresarial	3,0	5,0	3,4
	Monitoramento De Desempenho Financeiro	3,2	5,0	3,5
	Monitoramento De Desempenho Operacional	2,0	5,0	4,0
	Monitoramento Do Desempenho Em Marketing E Do Relacionamento Com Os Clientes	3,7	5,0	2,4
	Monitoramento Do Desempenho Em Gestão De Pessoas E Do Relacionamento Com Os Funcionários	1,7	5,0	2,3
	Monitoramento Do Desempenho Quanto Ao Relacionamento Com Os Associados/Cooperados	1,0	5,0	4,0
	Monitoramento Do Desempenho Quanto Ao Relacionamento Com Os Fornecedores E Parceiros De Negócio	2,5	1,0	3,0
	Monitoramento Do Desempenho Dos Indicadores Socioambientais	4,0	5,0	2,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Na dimensão referente aos princípios de governança percebeu-se que as cooperativas A e B pontuaram em média entre quatro e cinco as ações demonstradas no modelo, pois visam nas ações uma aplicação de maioria satisfatória, como no caso da cooperativa A e com uma aplicação plena no caso da cooperativa B em relação a transparência da cooperativa. Diferente de ambas a cooperativa C ficou pontuada como uma aplicação moderada nas considerações do modelo e nas ações pertinentes abordadas.

Nos demais princípios, sendo, equidade, prestação de contas e responsabilidades corporativas as três cooperativas ficaram em pontuações de quatro e cinco, ou seja, houve a percepção de que há aplicação desses conceitos e das pontuações advindas do modelo, contudo, o que mostra diferir a pontuação de aplicação satisfatória a aplicação plena foi a qualidade e constância dessas ações. Para os respondentes ficou claro que de acordo que a cooperativa foi investindo em seu desenvolvimento organizacional mais ferramentas foram sendo implantadas e com isso a justificativa de uma boa aplicação dos princípios acima mencionados.

Já em relação aos princípios de governança, ficaram evidenciados que os mesmos também estão fortemente aplicado nas cooperativas e que por se tratarem de fundamentos que diferem uma cooperativa de outras organizações há uma difusão ampla dos mesmos entre as

cooperativas A, B e C. Nesta situação, ficou evidente de forma adversa, nas cooperativas A e C a percepção de uma ação moderada dos princípios de Educação, Formação e Informação, justificados por se tratarem de uma dificuldade das próprias cooperativas em engajar seus cooperados em relação ao conhecimento, diferente do caso da cooperativa B em que foi tratado como algo solificado porém em evolução, com isso, a existência de uma aplicação considerada satisfatória.

Na dimensão de **Assembleia Geral** (classificação cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A, em relação ao seu objetivo, a cooperativa A teve percepção de ter uma aplicação satisfatória em torno de suas ações e gestão atual, já as cooperativas B e C testificaram uma forte atuação do conselho, como também através de cada ponto utilizado no modelo para orientar a aplicação plena de seu objetivo. Em relação as práticas e nos mecanismos de controle da assembleia geral a cooperativa A teve média para regular as práticas. A cooperativa B apresenta que tanto em práticas quanto em mecanismos tem aplicação plena. A cooperativa C identificou-se com uma aplicação satisfatória sobre o que foi abordado no modelo.

Nos três estudos e em suas entrevistas o **conselho de administração** obteve validação da importância da cooperativa de crédito, tanto em seu objetivo quanto em suas práticas de governança realizadas dentro das cooperativas, as três cooperativas ficaram classificadas com cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A para essas ações, o que mostrou ser fator que diferiu uma aplicação satisfatória a uma aplicação plena foi a relação dessas ações para com a visão sobre os mecanismos de controle.

O mecanismo de controle da cooperativa A foi identificado como não existente (nota 1), a cooperativa testifica que o objetivo é plenamente aplicado e que as práticas são satisfatórias, porém não há mecanismos que façam o controle dessas práticas o que dificulta sua aplicação plena. Também, assim ocorreu na cooperativa C, que pontuada com um mecanismo de controle moderado teve analisado uma aplicação satisfatória para as ações da governança. Como contraprova disso, a Cooperativa B a qual o objetivo e ações de governança tiveram uma aplicação plena (nota 5) sobre os mecanismos, confirmando a ideia de que o controle das ações propicia a excelência da própria ação.

Na dimensão **diretoria executiva** houve certa homogeneidade das pontuações (classificação cooperativa B > cooperativa A > cooperativa C), o que ressalva nesse eixo, foi a caracterização de pontos da cooperativa C que em algumas ações do modelo, pontuadas pelas outras cooperativas como importantes para a sua gestão, a mesma pontuou que não há aplicação,

e isso resultou na média dois para os mecanismos possuindo um auto avaliação a qual visualiza uma aplicação satisfatória em seu objetivo e ações de governança.

No eixo do **conselho fiscal** a classificação ficou cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A. A cooperativa B mostrou como relevante as ações do comitê, uma vez que dentro da cooperativa é o órgão que demandará em certificar-se do cumprimento de diversas ações que são relacionadas a uma boa governança, assim a cooperativa aplica plenamente para as ações do modelo. Na cooperativa C esses mesmos preceitos foram mencionados, porém a aplicação ficou enquadrada a uma aplicação moderada e crescente, a cooperativa A direciona que não há mecanismos de controle dentro deste departamento e que suas demais ações são consideradas moderadas.

Perante a avaliação sobre **comitê de auditoria**, as cooperativas tiveram a classificação cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A, atuam para propagar posteriormente informações que o comitê de auditoria externa irá utilizar. A cooperativa A seguindo identificou o objetivo de seu comitê como plenamente satisfatório e suas práticas e mecanismos de controle com pontos de moderado a satisfatório. A cooperativa B e C seguiram paralelamente em primeiro identificar os pontos de forma plenamente aplicáveis, e com aplicações satisfatórias.

Na subdimensão referente aos **comitês de auditoria externa**, nas três cooperativas do caso, suas entrevistas ressaltaram a importância que a mesma tem perante a certificação da cooperativa para com sua transparência e o seu posicionamento profissional e independente, ficou a posição de aplicação satisfatória e plena aplicação destas ações na maioria das pontuações das ações mencionadas no modelo.

A **secretaria** é um órgão visto com cunho de auxílio operacional para as demais as ações que foram aplicadas com maioria de satisfação plena, as três cooperativas relatam que é um trabalho minucioso desse órgão em organizar e controlar documentações importantes para o controle da governança dentro da cooperativa. A dimensão secretaria ficou classificada em cooperativa B > cooperativa A > cooperativa C.

O **comitê de recursos humanos** tem pontos positivos e negativos auto avaliados pelos seus respondentes no estudo, uma vez que ainda não são todas as cooperativas que tem a relação de recursos humanos bem fundamentos. A dimensão comitê recursos humanos obteve a classificação cooperativa B > cooperativa C >= cooperativa A. Para a Cooperativa B que teve maior pontuação de suas ações, as ações mencionadas no modelo alinham a cooperativa perante a sua gestão estratégica, identificando a relevância das pessoas no andamento e crescimento da

cooperativa, nas demais as ações de maior atenção são referentes as práticas, que são validadas com baixa aplicação.

Na dimensão **ouvidoria** (classificação cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A) a cooperativa as cooperativas B e C identificaram os pontos como satisfatórios aplicados dentro de suas ações, em ambas existe a aplicação do órgão de ouvidoria e o mesmo auxilia com o *feedback* para o comitê. Diferente de ambas, a cooperativa A não tem esse preceito estruturado conforme identificou que não há aplicação de mecanismos de controles pertinentes ao papel da ouvidoria elaborado no modelo.

Quanto aos mecanismos de controle da dimensão **ferramentas de gestão** (classificação cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A) a evidência relatada por todas as entrevistas é da validação da cooperativa diante de seu cenário de maturidade empresarial para com o uso de determinada ferramenta ou não, ou seja, ficou relatado que algumas ferramentas vistas como mais elaboradas foram sendo aplicadas de acordo com a maturidade de gestão da cooperativa.

Nos casos das cooperativas A e C em nenhuma houve aplicação plena das ferramentas facilitadoras de gestão sugeridas pelo modelo, como justificativa das baixas pontuações foram mencionadas as relações de algumas ferramentas de controle ainda não implementadas ou desconhecidas pelos respondentes, tanto nessa dimensão quanto nas anteriores.

Com isso, a percepção de como há reflexo entre as práticas, uma vez que a cooperativa se desenvolve em uma das práticas de governança, mais ela aplica-se ao avanço das demais. Um exemplo notório no estudo está na dimensão de ferramentas de controle pontuados pela Cooperativa B, divergente das cooperativas A e C a mesma teve durante todas as dimensões do modelo altas pontuações o que acarretou a aplicação plena das ferramentas de gestão, que reflete no avanço das práticas desde as mais simples.

O gráfico radar comparativo (Figura 19) mostra que há uma classificação: que em primeiro fica a cooperativa B, seguida da cooperativa C e, após, a cooperativa A (cooperativa B > cooperativa C > cooperativa A).

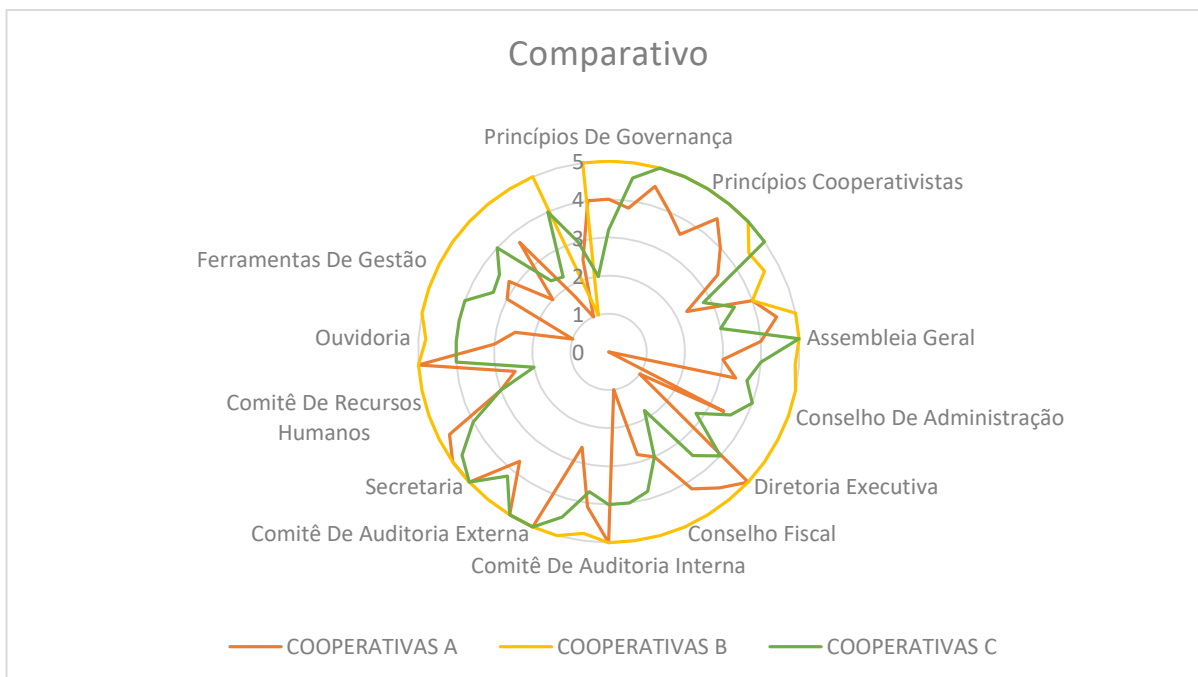


Figura 19 - Gráfico radar comparativo das cooperativas: Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C.

Fonte: Elaborado pela autora.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo o propósito de elaborar um modelo de avaliação de governança para as cooperativas de crédito, e analisou como ocorreu a aplicação dos mecanismos da governança. A problemática teve origem no questionamento de como as cooperativas com sua relevância socioeconômica avalia a aplicação das práticas de governança, alinhando a relevância do tema de viés social ao estratégico.

O tema sobre governança corporativa possui um referencial teórico bastante abrangente. Nesse sentido, há necessidade aprofundar a discussão sobre governança cooperativa, distinguindo-a da cooperativa de crédito, pesquisar sobre os mecanismos recomendados de avaliação de suas práticas abriu a oportunidade na identificação da falta de métodos de avaliação e auto avaliação de governança em cooperativas de crédito.

Nesse sentido, foi elaborado um modelo que contempla especificidades abordadas pela governança e pelo cooperativismo. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021), as práticas de governança orientadas em seu manual auxiliaram as cooperativas brasileiras a alinharem a sua estrutura e os instrumentos de governança, buscando a transparência e legitimidade das mesmas.

Dentro desse contexto, por meio de uma busca bibliográfica acerca dos assuntos, foi elaborado um modelo para avaliação que contemplou as ações difundidas como essenciais para as boas práticas de governança. O resultado dessa ação corroborou para o modelo proposto de auto análise com 12 dimensões e 49 subdimensões.

Com isso, foi possível utilizar o modelo elaborado para aplicação em três cooperativas afim de verificar a aplicabilidade do mesmo mediante ao propósito de identificar o nível de aplicação de cada sentença das categorias as ações de gestão destas cooperativas.

A análise dos resultados concluiu uma classificação para as cooperativas de crédito, em que a cooperativa B ficou em primeiro, após a cooperativa C, e por último. a cooperativa A. Portanto, o modelo teve efetividade em auxiliar a identificar o nível de práticas de governança dentro destas cooperativas. Também, o modelo apresenta a sensibilidade para classificar a cooperativa comparativamente. O modelo mostrou-se útil, de fácil entendimento, mas que para o seu preenchimento, o modelo necessita de um profissional com visão estratégica e muito conhecimento sobre a cooperativa analisada.

Nestes estudos foram possíveis identificar vários mecanismos de governança presente nas unidades das cooperativas A, B e C, como também, os pontos de melhorias e pontos desconhecidos, que as vezes, não são aplicados na cooperativa.

Nestas unidades, os principais fatores que contribuem para o diferencial de uma cooperativa foram facilmente identificados nos eixos de Princípios de Governança, Princípios Cooperativistas e Assembleias Gerais, já que foram facilmente pontuados pelos respondentes.

O que diferiu as respostas dos entrevistados naquilo em que cada cooperativa se mostrava mais avançada, foi em relação com o seu crescimento e maturidade organizacional, ou seja, quanto maior o tempo de atuação de cooperativa maiores foram a quantidades de ações pautadas com aplicações satisfatórias e plenas.

Outro fator identificado por meio dos estudos nestas cooperativas foram a relação de como cada ação de governança contribuiu concomitantemente para outra ação, desenvolvendo assim ainda melhor a governança e a validação de como as práticas são paralelas umas às outras.

Segundo os entrevistados a participação dos cooperados é elemento de maior impacto, para o desenvolvimento da cooperativa, pois um maior envolvimento do mesmo proporciona confiabilidade as ações das práticas da governança. Contudo, mesmo havendo crescimento da participação dos cooperados no mercado atualmente, nota-se a necessidade de um envolvimento da cooperativa para tornar possível planos de ações advindos à uma boa governança, por exemplo, informações claras e objetivas e desenvolver mecanismos de controles internos e externos.

Outro ponto relatado sobre a cooperativa A foi com relação ao papel do Presidente. Antes da adequação da cooperativa às diretrizes de boas práticas de governança do BACEN (2009) ele era responsável legalmente por todas as atividades exercidas dentro da mesma e atualmente, cada diretor executivo responde de forma legal pelos seus atos, o que é considerado uma mudança positiva nas questões de autonomia conforme relatou o entrevistado.

Percebe-se que as boas práticas de governança foram, em sua grande maioria, adotadas verificando-se com o resultado da pontuação dada para as ações do modelo proposto. A cooperativa B quase sobrepõe ao modelo. Apesar disso, nesta pesquisa algumas divergências foram encontradas, tais como: no Estatuto Social da Cooperativa A constar como opcional a escolha de suplentes no Conselho de Administração, mas o BACEN (2009) recomendar que seja um item obrigatório; em relação às reuniões dos conselheiros administrativos, a cooperativa C exige, ordinariamente, um encontro a cada dois meses, no entanto, o BACEN (2009) aconselha que estes ocorram uma vez por mês; a eleição dos membros do Conselho

Fiscal na organização também é estudada com chapas completas, porém nas diretrizes é ressaltado que este órgão deve ter candidaturas individuais.

Sendo assim, é perceptível que algumas das recomendações para boas práticas acabam não sendo realizadas, no entanto a proposta de um modelo de avaliação permitiu aos respondentes analisar de forma pautada e pontuada cada ação, permitindo criar concepções mais concretas e de forma simples se suas ações estão condizentes a governança cooperativa.

Uma dificuldade encontrada da aplicação do modelo ficou relacionada a sua extensão, que em forma de entrevista tornou o tempo de resposta mais prolongado e devido a dificuldade de abordar um gestor dentro de cada cooperativa que tenha conhecimento holístico de todos os departamentos para evitar pontuações que não fossem condizentes com a realidade.

Uma sugestão para estudos futuros seria informatizar o modelo proposto neste trabalho, para fornecer as análises e os resultados com os relatórios para a cooperativa de crédito, avaliar estatisticamente o grau de Governança da Cooperativa, com indicação de acordo com fatores contextuais, validação da governança sob a ótica de cada órgão responsável, e também, aos associados quanto as estruturas de governança utilizadas no modelo proposto.

Concluindo, este trabalho, destaca-se ao cumprimento de seus objetivos propostos inicialmente e, além de analisar as principais práticas de governança o mesmo auxiliou na proposta de criação de um modelo de auto análise da cooperativa de crédito como forma da mesma reconhecer suas ações (seus pontos positivos e pontos a serem desenvolvidos de acordo com a nota obtida pela cooperativa) em relação a governança, assim o modelo de proposto auxilia de forma mercadológica como instrumento estratégico, como também contribuiu para a evolução teórica institucional sobre a governança cooperativa, sobre o qual poucos estudos empíricos foram realizados.

REFERÊNCIAS

- ACI. ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **What is a Co-operative?**2016. Disponível em: <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. **Codes of good governance**. Corporate Governance: An International Review, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, 1972.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**. Abr. 2000. v. 4, n. 1, p. 135-159. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100008>>. Acesso em: 8 dez. 2021.
- ARRUDA, A. G. S.; CANASSA, B. J.; MACIEL, S de A.; COSTA, D. R. de M. Avaliação de desempenho em cooperativas de credito: uma revisão sistemática. *In: XX USP International Conference in Accountig: accounting as governance mechanism. Anais...* SãoPaulo, 29 a 31 julho de 2020. Disponível em:<<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2335.pdf>>. Acesso em 8 dez. 2021.
- BACH, T. M.; KUDLAWICZ, C.; SOKULSKI, C. C.; SILVA, E. D. Eficiência e governança corporativa: um estudo em empresas de capital aberto. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.academia.edu/18450545/Efici%C3%Aancia_e_Governan%C3%A7a_Corporativa_um_Estudo_em_Empresas_de_Capital_Aberto>. Acesso em: 8 dez. 2021.
- BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Conselho Monetário Nacional. Resolução BACEN n. 11, de 20 de dezembro de 1965**. Cooperativas de crédito ou com seção de crédito – Define normas para o funcionamento. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 1965.
- BACEN. **Conselho Monetário Nacional. Resolução BACEN. nº 4.434, de 5 de agosto de 2015**. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 ago. 2015. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.
- BARROS, F. R.; FREITAS, B. V. R.; SCARABELLI, P. B. N.; LOPES, J. B. M; SILVA, W. A. C. OS ESTUDOS SOBRE GOVERNANÇA NA HISTÓRIA DOS EVENTOS DA ANPAD. **Revista de Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 2, 2021.
- BERARDI, P. C. A evolução do conceito de governança corporativa à luz da ética: uma análise longitudinal. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação

Getúlio Vargas FGV, São Paulo, (2008).149 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusines cooperativo. *In: Zylbersztajn; Neves. M. F. CALEMAN S. M. Q. Gestão de Sistema de Agronegócio. Atlas, 2015.p. 204- 221.*

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 68-87, 2012.

BIANCHI, M.; SILVA, C. V.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 2009.

BLACK, B. S.; CARVALHO, A. G; GORGA, E. What matters and for which firms for corporative governance in emerging markets?Evidence from Brazil (and other BRIK countries).**Journal of Corporate Finance**, v. 18, n. 2, p. 934–952, 2012.

BØHREN, Øyvind; ØDEGAARD, Bernt. A Governance and performance revisited. Brussels: SSRN, 2004. **ECGI Finance Working Paper**, n. 28, 2003.

BOMFIM, R. T. A produção acadêmica sobre governança corporativa no Brasil: 2003- 2005. **Cadernos do SepADM**, v. 3, n. 2, p. 51-65. 2006.

BOVESPA. Notificações e multas aplicadas. Disponível em:<<http://www.bovespa.com.br/Empresas/NovoMercadoNiveis/notifica.asp>>. Acesso em: 07 out.2008a.

BOVESPA. Companhias listadas no nível 1 de governança corporativa. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 30 dez. 2008b.

BOVESPA. Companhias listadas no nível 2 de governança corporativa. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 30 dez. 2008c.

BOVESPA. Companhias listadas no Novo Mercado. Disponível em:<<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>> Acesso em: 30 dez. 2008d.

BRAGA, I.L.; DUARTE, A.L.F.; SINAY, M.C.F.; BAIDYA, T.K.M. Estudo Bibliométrico da Relação entre Governança Corporativa e Assimetria Informacional. **XI Colóquio de Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade**. Belém do Pará, 10 e 11 de Novembro de 2020. Disponível em: <[esearchgate.net/profile/Andre-Duarte-21/publication/349720905_Estudo_Bibliometrico_da_Relacao_entre_Governanca_Corporativa_e_Assimetria_Informacional/links/603e6a5c299bf1e078510a0d/Estudo-Bibliometrico-da-Relacao-entre-Governanca-Corporativa-e-Assimetria-Informacional.pdf](https://researchgate.net/profile/Andre-Duarte-21/publication/349720905_Estudo_Bibliometrico_da_Relacao_entre_Governanca_Corporativa_e_Assimetria_Informacional/links/603e6a5c299bf1e078510a0d/Estudo-Bibliometrico-da-Relacao-entre-Governanca-Corporativa-e-Assimetria-Informacional.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2022.

BRINKHUES, R. A.; MAÇADA, A. C. G.; FREITAS JÚNIOR, J. C. S.; LAJARA, T. T. Princípios e fatores motivadores na adoção de governança corporativa, da TI e da informação. XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte –MG: 13 a 16 de set. de 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281348167_Principios_e_Fatores_Motivadores_na_Adocao_de_Governanca_Corporativa_da_TI_e_da_Informacao>. Acesso em: 12 abr. 2017

CALDEIRA, T. A.; AFONSO D. M. A.; ALBINO A. A. Análise de satisfação dos usuários da cooperativa de crédito “unicred sudeste pac muriaé”. **Revista das faculdades integradas Vianna Júnior**. v.5, n. 1, Juiz de Fora, 2014.

CAMPOS, DINIZ, MARTINS 2011.

CANÇADO, A. C. GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origem, evolução, e influência na legislação brasileira. In. INCONTRO DE INVESTIGADORES LATINOS AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 3., 2005, São Leopoldo. **Anais [...]** Unisinos, 2004.

CANQUERINO, Y. K. O nível de adoção das práticas de governança corporativa em cooperativas no Oeste do Paraná. **Dissertação** (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus Marechal Cândido Rondon, Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, 2019, 184 p.

CARCELHO, HERMANSON, YE 2011.

CARDOSO, U. C. **Cooperativa**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <tecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/\$File/5193.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2021.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. Mecanismos de governança corporativa nos diferentes ciclos de vida de cooperativas agropecuárias do sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p.80-99, jan./abr. 2018.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L. Mensuração da capacidade de governança corporativa das empresas familiares do mercado tradicional para a migração ao novo mercado da BM&FBovespa. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de jun. de 2015.

CARVALHO, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Indicadores de avaliação de desempenho econômicos em cooperativas agropecuárias**: um estudo em cooperativas paulistas. Organizações Rurais e Agroindústrias, Lavras. v. 10, n. 3, 2008.

CARVALHO, J. M.; BRITO, M. J.; PEREIRA, V. G. O cooperativismo e a dinamização tecnológica e empresarial da agricultura brasileira. **Caderno de Administração Rural**. Lavras, v.5, n. 1-2, p. 39-50. 1993.

CATAPAN, A.; CHEROBIM, A. P. M. S. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, jan./dez. 2010.

CGE/MG. Controladoria-Geral do Estado – CGE/MG. **Metodologia de avaliação da governança e fortalecimento das instituições participativas do Estado de Minas Gerais**: Diretoria Central de Controle Social. Belo Horizonte. 2020.

COLIN, Sven-Olof. Governance Strategy: a property right approach turning governance into action. **Journal of Manage Governance**. v. 11, n. 3, p. 215-237, 2007.

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

CUNHA, M. A. M. O efeito da governança corporativa no desempenho econômico e financeiro das empresas: uma análise empírica no mercado brasileiro. **Dissertação** (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2016.

CUNHA, V. C.; GALLI, L. C. L. A.; PRATES, G. A.; SAVI, A. F.; SANTANA, E. A. Análise dos princípios do cooperativismo aplicados nas cooperativas de crédito: um estudo de caso na cooperativa do sistema Sicred. *In*: Simpósio de Tecnologia Fatec, III, 2020, Sertãozinho. **Anais eletrônicos...** Sertãozinho: Fatec Sertãozinho, 2020, v. 3, n. 1. Disponível em: <<https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/121/104>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

CVM.COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Junho de 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>> Acesso em: 21 fev. 2019.

D'AVENI, R. A. *et al.* The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.

DUARTE, C. A. S.; JESUS-LOPES, J. C.; SANTOS, L. M. R. Cooperativas: um levantamento bibliométrico da produção científica do EnANPAD entre 2010-2014. **Desafio Online**, v. 4, n. 1, abril, 2016.

DUARTE, E., CARDOZO, M. A.; VICENTE, E. F. R. Governança: uma investigação da produção científica brasileira no período de 2000 a 2009. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 1, p. 115-127. 2012.

DUARTE, C. A. S.; JESUS-LOPES, J. C.; SANTOS, L. M. R. Cooperativas: Um levantamento bibliométrico da produção científica do EnANPAD entre 2010-2014. **Desafio Online**, v. 4, n. 1, abril, 2016.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 9-27, 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FARIA, C. M.; GIL, M. F. **Cooperativismo**. Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. 92 p. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2019.

FARINELLA, F.; VESCO, A. D.; FAVRETTO 2019. Princípios, valores, deveres e direitos cooperativistas: a visão dos associados de uma cooperativa agropecuária. **RGC**, Santa Maria, v. 6, n. 11, p. 127-154, jan./jun. 2019.

FAVALLI, R. T. Governança corporativa e análise do desempenho de cooperativas de crédito no Brasil. **Dissertação** de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil. 2010.

FÁVERO, J. D. Uma análise da dimensão de governança corporativa nas empresas listadas no ISE 2014 da BM&FBovespa. **RC&C** - Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 123-143, mai./ago. 2017.

FERREIRA, R. M.; LIMA, S. L. L.; GOMES, A. R. V; MELLO, G. R. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, jan./jun. 2019.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, L. P. A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos. 2015. 100 f. **Dissertação** (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2015

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R. do; RELVAS, T. R. S. Proposta de tratamento abrangente dos problemas relacionados ao orçamento: análise substantiva com utilização da Grounded Theory. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo/SP, 2009.

GALVÃO, R. R. A. **O biogás do agronegócio**: transformando o passivo ambiental em ativo energético e aumentando a competitividade do setor. Boletim de Conjuntura, (3), 4-6. 2017. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19250/Coluna%20Opinio%20Rodrigo%20Regis.pdf>> Acesso em: 8 abr. 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

GÜTTLER, C. (FURNAS)- Governança corporativa: Avaliação qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** ISSN 1984-9354. 2011.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 139-161, 2003. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n52/18070.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2020.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HeGTA. Healthcare Governance and Transparency Association. **Principles and Guidelines for Governance in hospitals**. Egypt: HeGTA, 2014.

HUANG, C. Y.; HO, Y. S. Historical research on corporate governance: a bibliometric analysis. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 276-284. 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Governança corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 06 maio. 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O Pensar Estratégico nas Organizações e o Papel de Seus Órgãos de Governança. 2. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2021, 74p.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: Associações e Fundações**. São Paulo: IBGC, 2016.

JACOMET, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **RAP** — Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 753-73, maio/jun. 2012.

JANSEN, A.C.; MAEHLER, A.E.; WEGNER, D. Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero-americana de Estratégia**. São Paulo v.17 n.3, pp.61-80, jul./sep. 2018.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **European Financial Management**, v. 7, n. 3, p.297-317. 2001.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, art. 7, p. 87-125, 2008.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure. **Journal of Financial Economics**, 3, p. 11-25, 1976.

JUDGE, W. Q.; WEBER, T.; MULLER-KAHLE, M. I. What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 1, p. 82-98, 2012.

KENT, P.; STEWART, J. Corporate governance and disclosures on the transition to International. **Journal Accounting & Finance**, v. 48, n. 4, p. 649-671, 2008.

LACAVA, P. N. Avaliação da adequação às boas práticas de governança corporativa em instituição filantrópica hospitalar: estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado). Fundação Getulio Vargas Gestão, São Paulo. 2018. 148 f.

LEAL, R. P. C., CARVALHAL DA SILVA, A. L. & VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 7-18, 2002.

LEI 5674 de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em: 12 set. 2021.

LOZANO, M. B.; MARTÍNEZ, B.; PINDADO, J. Corporate governance, ownership and firm value: drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. **International Business Review**. v. 25, p. 1333-1343, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.005>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

LUZ, A. T. M.; PAGLIARUSSI, M. S. Práticas de governança corporativa e sua associação a uma variável de caráter contábil: um estudo. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro – RJ: 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf> Acesso em: 10 mai. 2020.

MACHADO, D. G., Silva, T. P., MOURA, G. D., BENETTI, J. E., ROCHA, I., BEZERRA, F. A. Informações no processo gerencial: um estudo das escolhas contábeis nas empresas de energia elétrica da BM&FBovespa. *In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, Anais...*, Distrito Federal, Brasília, Brasil, 9. 2012.

MAESTRI, C. O. N. M.; TAVARES, V. B.; PENEDO, S. T.; COELHO, R. R. A. Nível de governança corporativa prediz o desempenho da empresa? Evidências do mercado brasileiro. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe – BA:25 a 28 set. 2016.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARKESTRAT, O Novo protagonismo das cooperativas. **Relatório Executivo**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.markestrat.com.br/wp-content/uploads/2021/01/markestrat_protagonismo_cooperativas_vmercado.pdf>. Acesso em: 5març. 2021.

MARTINS, P.; LIMA, E. P.; SCHENATTO, F. J. A.; BORTOLUZZI, S. C. Análise das características das publicações sobre avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de crédito. *In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção*, Ponta Grossa **Anais...**, PR, Brasil, 7 dez. 2017.

MAZZIONI, S.; FOLLETO, E.P.; GUBIANI, C. A.; KRUGER, S. D. Governança Corporativa: Análise Bibliométrica do Período de 2000 a 2012. **REUNIR** – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade ISSN: 2237-3667, v.5, n. 1, p. 1-21, 2015.

MILANI, R. Análise dos problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares. **Dissertação** (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, RS, 2017.

MILANI, R.; BOSCARDIN, M.; SOUZA, M.; LAGO, A.; SPANAVELLO, M. Problemas de governança em cooperativas de produtores de leite no Estado do RS. **RGC**, Santa Maria, v. 7, Edição Especial, 2020.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance**. 3 ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MURITIBA, S. N., RIBEIRO, H. C. M., MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M. Governança corporativa no Brasil: uma análise bibliométrica das publicações dos últimos

doze anos. *In: Seminário em administração. SEMEAD, XIII. Anais Eletrônicos...* São Paulo: Semead, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/887.pdf>>. Disponível em: 6 out., 2021.

NASCIMENTO, J. P. de B., LEITE FILHO, G. A., SILVA, I. C. da, MORAES, A. F. de O. Governança corporativa em foco: uma análise na produção científica dos anais e periódicos da Universidade de São Paulo. *In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. VI SEGeT. Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: SEGeT, 2009.

NOGUEIRA, F. E. A. Publicações em governança corporativa no Brasil. **RMGC –Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 1, p. 54-78, jan./jun. 2018.

OCB. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Contribuição cooperativista**. Anunário 2021. Disponível em: <<http://oces.org.br/default.php?texto.php&c=estatisticas>> Acesso em: 20 abr. 2021.

OCB. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Contribuição cooperativista**. 2017. Disponível em: <<http://oces.org.br/default.php?texto.php&c=estatisticas>>. Acesso em: 20. Abr. 2012.

OECD. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. Principles of corporate governance. Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

OLIVEIRA, E. W. M. Avaliação de desempenho organizacional de cooperativas de crédito: uma análise à luz da teoria da agência dos pontos de vistas do cooperados, conselheiros e gerentes . **Tese** (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14022019-144140/publico/OriginalElizabeth.pdf>>. Acesso: 8 dez. 2021.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

OLIVEIRA, F. B.; FONTES FILHO, J. R. Mudanças nas configurações de governança corporativa e relações de agência: uma análise longitudinal em empresa de capital fechado. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, Rio de Janeiro, jul./set. 2021.

OLIVIERI, C. E NESTLEHNER, J. PAIVA JR, P.C.A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. *Revista Eletrônica de Administração* (Online), p. 1679-9127, v. 17, n.2, ed. 33, Jul-Dez 2018.

PENG, X., LIANG, Q., DENG, W., HENDRIKSE, G. CEOs versus members' evaluation of cooperative performance: evidence from China. **The Social Science Journal**. v. 56, n. 2. p. 55- 63. 2019.

PICCHI, M. R. Contribuições das Práticas de Governança Corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas. Jaboticabal. **Dissertação** (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017.

PICCHI, M. R. CALIOGIONI, R. R.; PRATES, G. A.; MARQUES, E. F.; GALLI, L. C. L. A. Governança corporativa no contexto da empresa familiar: um estudo de caso no segmento de implementos agrícolas. **XIII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação - CASI**. Rio de Janeiro: 20 a 21 de maio de 2021a.

PICCHI, M. R. CALIOGIONI, R.R.; PRATES, G.A.; GALLI, R. A.; GALLI, L.C.L. A. Práticas de governança corporativa e o processo de profissionalização da empresa familiar. **VI Simpósio em gestão do agronegócio – SGAgro**. Jaboticabal: 9 a 11 jun. 2021b.

PRATA, B.C.; FLACH, L. Gerenciamento de resultados e governança corporativa: uma análise a partir da adoção das IFRS no Brasil. **Revista Ambiente Contábil - UFRN**, Natal-RN. v. 13, n. 2, p. 41–62, Jul./Dez., 2021.

RESENDE, A. J., FACURE, C. E. F., DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. *In*: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, **Anais...**, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2009.

RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 95-116 mai./ago. 2014. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n23p95>> Acesso em: 20 mai. 2020.

RIBEIRO, H. C. M., COSTA, B. K., FERREIRA, M. P.; SERRA, B. P. de C. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. *In*: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXVI EnANPAD. **Anais Eletrônicos...**, Rio de Janeiro - RJ: ANPAD, 2012.

RIBEIRO, H. C. M., MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e crescimento dos temas “governança corporativa” e “estratégia”: uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 83-99. 2012.

ROCHA, I., PEREIRA, A. M., BEZERRA, F. A., NASCIMENTO, S. Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **Revista de Gestão - REGE**, v. 19, n. 2, 327-340. 2012.

ROSA, C. I. L. F.; SILVA, O. H. Sucessão familiar e cooperativismo: o caso da cooperativa Cooperval. **Nupem**, Campo Mourão, v. 2, n. 2, p.177-187, jan./jul. 2010.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SAMPAIO, M. S. A. Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na Bovespa. **Dissertação** (mestrado profissional em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuaria, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza-CE, 2009. 271p.

SERIGATI, F. C. Fidelidade e Governança Corporativa em Cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, J., OLIVEIRA, C., GARCIA, A., SUGANO, J., LUCCHESI, K. Um estudo bibliométrico de 1960 a 2017. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 115-136. 2018.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 313-332, jan./abr. 2015.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. **Tese** (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. 250p. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>>. Acesso em: 23 set. 2016.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Atributos corporativos, qualidade da governança corporativa e valor das companhias abertas no Brasil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 4, n. 1, p. 1-30, 2006.

SIQUEIRA, L.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: Uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 43-63, jan./mar. 2014.

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.

SOUZA, F. C.; BORBA, J. A. Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n.2, p. 35-48. 2007.

UNITED NATIONS. About the International Year of Cooperatives. United Nations. 2012. Disponível em: <<https://social.un.org/coopsyear/about-iy.html>>. Acesso em: 10 jul. 2021.

VERAS NETO, F. Q. **Cooperativismo**: nova abordagem sócio-jurídica. Curitiba: Juruá, 2003.

VILELA, R. H. P. Governança corporativa em cooperativas de saúde: proposição de um modelo diagnóstico. Dissertação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 33-42, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed., Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

ZAPATA, C. B. Revisión bibliométrica del concepto de gobierno corporativo. **Management**, v. 17, n. 30, p. 73-101. 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 3, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *In*: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002.

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização Geral da Cooperativa:

Nome da Empresa

Ramo de negócio

Ano de fundação

Porte da empresa

Produtos e serviços oferecidos

Breve histórico da cooperativa

Estrutura organizacional atual

Principais pontos fortes e fracos da cooperativa

Principais diferenciais competitivos da cooperativa

Principais desafios enfrentados pela cooperativa atualmente

Planos futuros da cooperativa

Perfil do Entrevistado

Nome

Escolaridade

Formação acadêmica

Cargo ocupado

Tempo que está trabalhando na empresa

ANEXO 2 - COOPERATIVA A

**MODELO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
EM COOPERATIVAS**

ESCALA

1	2	3	4	5
Não Aplica	Aplica Pouco	Aplica Moderadamente	Aplica Satisfatoriamente	Aplica Plenamente
Representa a não utilização das práticas de governança referente aos indicadores verificados, sendo a expressão menos favorável de utilização das práticas de governança corporativa	Representa um nível básico, significando a pouca utilização das práticas de governança para os indicadores verificados. Nesse estágio, a cooperativa adota as práticas de governança porém, de forma incipiente	Representa um nível intermediário, denotando uma utilização parcial das práticas de governança para os indicadores verificados.	Representa a utilização da maioria das práticas de governança para os indicadores verificados, significando que a cooperativa avançou consideravelmente em termos de práticas de governança	Representa um estágio proativo, no qual a cooperativa utiliza plenamente as práticas de governança do modelo com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, atingindo um padrão considerado como de excelência em relação aos indicadores verificados
PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA				
TRANSPARÊNCIA				NOTA
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.				4
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, <i>pressreleases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.				4
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.				5
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.				3
EQUIDADE				NOTA
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				4
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				4
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				3
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				2
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados				5
A taxa de administração é igual para todos os associados				5

PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	
NOTA	
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	4
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	
NOTA	
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	4
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	4
PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	
ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA	
NOTA	
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	2
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados	4
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	5
GESTÃO DEMOCRÁTICA	
NOTA	
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro,	4
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção	5
PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS	
NOTA	
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital da cooperativa por meio da taxa de adesão.	5
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	3
AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	
NOTA	
A cooperativa é organização autônoma, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	3
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e independência organizacional.	4
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	
NOTA	
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	4
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	4
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de	2

forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	
A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	3
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	3
INTERCOOPERAÇÃO	NOTA
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	5
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	3
INTERESSE PELA COMUNIDADE	NOTA
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	4
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	5
ASSEMBLEIA GERAL	
OBJETIVO	NOTA
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	4
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	4
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	4
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	2
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes da início da reunião da Assembleia Geral.	5
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	1
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	4
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	1
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	3
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	1
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA

O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado	4
O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	1
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	3
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	4
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	4
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social	5
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos	3
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia	5
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	4
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	1
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO	NOTA
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	4
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	5
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	5
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva	5
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo	4
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização	3
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria)	4
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	4

O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	4
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	1
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, qualquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	1
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	3
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	3
A companhia possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	3
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros	1
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	1
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
DIRETORIA EXECUTIVA	
OBJETIVO	NOTA
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	5
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	5
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	5
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	4

A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	4
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	4
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	4
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa	4
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	5
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
O Código de Conduta expressa claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética	5
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	3
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	5
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	5
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	5
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	3
CONSELHO FISCAL	
OBJETIVO	NOTA
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	3
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA

O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	4
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	4
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	3
O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	2
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	2
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	4
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	1
O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	3
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	1
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	4
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	1
COMITÊ DE AUDITORIA INTERNA	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduita da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	3
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	4
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	5
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	2
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	4
MECANISMOS DE CONTROLE	
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	1

O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	2
A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	3
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	3
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	3
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	4
COMITÊ DE AUDITORIA EXTERNA (INDEPENDENTE)	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	5
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	5
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	2
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	3
SECRETARIA	
OBJETIVO	NOTA
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA

Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	5
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	5
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	5
MECANISMOS DE CONTROLE	
As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivadas, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	3
COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	3
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	3
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	2
MECANISMOS DE CONTROLE	
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	5
OUIDORIA	
OBJETIVO	NOTA
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	3
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	3
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	1
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	4
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	2
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	2
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
MECANISMOS DE CONTROLE	
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	1
FERRAMENTAS DE GESTÃO FACILITADORAS DA GOVERNANÇA	
MECANISMOS DE GESTÃO EMPRESARIAL	
NOTA	
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i>	3

Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	4
Balço patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	4
Demonstração de Resultados	5
Demonstração dos fluxos de caixa.	3
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis	3
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	2
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	3
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários	1
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	2
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO FINANCEIRO	NOTA
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	2
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	3
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas	4
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes ²⁵ , valores extraídos do balanço patrimonial ajustado	3
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente	5
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações	5
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista	3
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	3

Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido	5
Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	5
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos	4
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante	4
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	3
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	1
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	3
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	3
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	5
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	5
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas	5
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo	4
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização	4
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos	2
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO OPERACIONAL	NOTA
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação	2

MONITORAMENTO DO DESEMPENHO EM MARKETING E DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	
Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços	5
Participação de mercado,	5
Retorno obtidos pelos investimentos em marketing	3
Percentual de novos clientes/perdas	4
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas	4
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc	3
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	2
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS E DO RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa	2
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade	2
Índice de Satisfação no Trabalho	1
Pesquisa de Clima Organizacional	1
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente)	4
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	1
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave	1
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	3
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	1
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos	1
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO QUANTO AO RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS/COOPERADOS	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização	1
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO QUANTO AO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES E PARCEIROS DE NEGÓCIO	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores	3
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio	2
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais	4
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	4

Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais)	4
--	---

ANEXO 3 - COOPERATIVA B

**MODELO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
EM COOPERATIVAS**

ESCALA

1	2	3	4	5
Não Aplica	Aplica Pouco	Aplica Moderadamente	Aplica Satisfatoriamente	Aplica Plenamente
Representa a não utilização das práticas de governança referente aos indicadores verificados, sendo a expressão menos favorável de utilização das práticas de governança corporativa	Representa um nível básico, significando a pouca utilização das práticas de governança para os indicadores verificados. Nesse estágio, a cooperativa adota as práticas de governança porém, de forma incipiente	Representa um nível intermediário, denotando uma utilização parcial das práticas de governança para os indicadores verificados.	Representa a utilização da maioria das práticas de governança para os indicadores verificados, significando que a cooperativa avançou consideravelmente em termos de práticas de governança	Representa um estágio proativo, no qual a cooperativa utiliza plenamente as práticas de governança do modelo com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, atingindo um padrão considerado como de excelência em relação aos indicadores verificados
PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA				
TRANSPARENCIA				NOTA
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.				5
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, <i>press releases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.				5
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.				5
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.				5
EQUIDADE				NOTA
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				5
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				5
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				5
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				5
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados				5
A taxa de administração é igual para todos os associados				5
PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)				NOTA

Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	5
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	NOTA
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	5
PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	
ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA	NOTA
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	5
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados	5
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	5
GESTÃO DEMOCRÁTICA	NOTA
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro,	5
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção	5
PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS	NOTA
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital da cooperativas por meio da taxa de adesão.	5
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	5
AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	NOTA
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	4
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e da independência organizacional.v	5
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	NOTA
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	5
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	5
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	5

A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	5
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	3
INTERCOOPERAÇÃO	NOTA
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	3
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	5
INTERESSE PELA COMUNIDADE	NOTA
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	5
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	5
ASSEMBLEIA GERAL	
OBJETIVO	NOTA
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	5
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	5
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	5
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes da início da reunião da Assembleia Geral.	5
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	5
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	5
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	5
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	4
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	5
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado	5

O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	5
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	5
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	5
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	5
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social	5
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos	5
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia	5
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	5
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO	NOTA
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
NOTA	
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	5
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	5
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	5
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva	5
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo	5
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização	5
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria)	5
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	5
O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	5

As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	5
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, quaisquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	5
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	5
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	5
A cooperativa possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	5
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	5
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
DIRETORIA EXECUTIVA	
OBJETIVO	NOTA
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	5
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	5
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	5
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	5
A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	5
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	5

A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	5
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa	5
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	5
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
O Código de Conduta expressa claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética	5
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	5
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	5
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	5
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	5
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	5
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	5
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	5
CONSELHO FISCAL	
OBJETIVO	NOTA
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	5
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	5
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	5

O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	5
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	5
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	5
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	5
O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	5
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	5
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	5
COMITÊ DE AUDITORIA INTERNA	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduita da cooperativa.	5
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	5
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	5
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	5
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	5
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	4
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	5
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	5
A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	5

A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	5
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	5
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	5
COMITÊ DE AUDITORIA EXTERNA (INDEPENDENTE)	
OBJETIVO	
NOTA	
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
NOTA	
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	5
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	5
MECANISMOS DE CONTROLE	
NOTA	
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	5
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	5
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	5
SECRETARIA	
OBJETIVO	
NOTA	
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
NOTA	
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	5
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	5

Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	5
MECANISMOS DE CONTROLE	
As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivados, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	5
COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	5
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	5
OUVIDORIA	
OBJETIVO	NOTA
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	5
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	5
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	5
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	4
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	5
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	5
FERRAMENTAS DE GESTÃO FACILITADORAS DA GOVERNANÇA	
MECANISMOS DE GESTÃO EMPRESARIAL	NOTA
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i>	5
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	5
Balço patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	5

Demonstração de Resultados	5
Demonstração dos fluxos de caixa.	5
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis	5
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	5
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	5
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários	5
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	5
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO FINANCEIRO	NOTA
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	5
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	5
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas	5
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes ²⁵ , valores extraídos do balanço patrimonial ajustado	5
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente	5
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações	5
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista	5
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	5
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido	5
Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando	5

controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos	5
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante	5
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	5
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	5
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	5
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	5
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	5
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	5
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas	5
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo	5
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização	5
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos	5
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO OPERACIONAL	NOTA
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação	5
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO EM MARKETING E DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	
Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços	5
Participação de mercado,	5

Retorno obtidos pelos investimentos em marketing	3
Percentual de novos clientes/perdas	5
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas	5
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc	5
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	5
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS E DO RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa	5
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade	5
Índice de Satisfação no Trabalho	5
Pesquisa de Clima Organizacional	5
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente)	5
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	5
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave	5
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	5
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	5
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos	5
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO QUANTO AO RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS/COOPERADOS	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização	5
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO QUANTO AO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES E PARCEIROS DE NEGÓCIO	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores	1
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio	1
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais.	5
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	5
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais)	5

ANEXO 4 - COOPERATIVA C

**MODELO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
EM COOPERATIVAS**

ESCALA

1	2	3	4	5
Não Aplica	Aplica Pouco	Aplica Moderadamente	Aplica Satisfatoriamente	Aplica Plenamente
Representa a não utilização das práticas de governança referente aos indicadores verificados, sendo a expressão menos favorável de utilização das práticas de governança corporativa	Representa um nível básico, significando a pouca utilização das práticas de governança para os indicadores verificados. Nesse estágio, a cooperativa adota as práticas de governança porém, de forma incipiente	Representa um nível intermediário, denotando uma utilização parcial das práticas de governança para os indicadores verificados.	Representa a utilização da maioria das práticas de governança para os indicadores verificados, significando que a cooperativa avançou consideravelmente em termos de práticas de governança	Representa um estágio proativo, no qual a cooperativa utiliza plenamente as práticas de governança do modelo com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, atingindo um padrão considerado como de excelência em relação aos indicadores verificados
PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA				
TRANSPARÊNCIA				NOTA
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.				4
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, <i>press releases</i> , informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.				3
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.				3
A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.				3
EQUIDADE				NOTA
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				5
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				4
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				5
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.				4
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados				5
A taxa de administração é igual para todos os associados				5

PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	NOTA
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	5
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	NOTA
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	5
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	5
PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	
ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA	NOTA
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizar os serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	5
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados	5
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	5
GESTÃO DEMOCRÁTICA	NOTA
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente de número cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro,	5
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção	5
PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS	NOTA
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital da cooperativas por meio da taxa de adesão.	5
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	5
AUTONOMIA E INDEPEDÊNCIA	NOTA
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre os cooperados.	5
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e da independência organizacional.v	5
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	NOTA
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	2
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitos para todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	2
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	4

A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar como facilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	3
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	3
INTERCOOPERAÇÃO	NOTA
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	3
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	4
INTERESSE PELA COMUNIDADE	NOTA
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	3
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meio ambiente.	3
ASSEMBLEIA GERAL	
OBJETIVO	NOTA
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	4
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação do Edital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	4
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões da Assembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	4
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes do início da reunião da Assembleia Geral.	4
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	4
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	4
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostas apresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	4
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	4
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	4
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissão e de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado	4

O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios são estruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	4
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos de votação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	4
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	4
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	4
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social	4
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e aprovação de contas devem estar formalmente descritos	4
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia	4
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	4
A cooperativa possui um Manual para Participação dos Cooperados em Assembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	1
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO	NOTA
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	4
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
NOTA	NOTA
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimento próprio.	4
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	4
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	4
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva	4
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo	4
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
O Conselho de Administração define de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização	4
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria)	4
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	4
O Conselho de Administração zela de forma exemplar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	4

As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	4
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, quaisquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	4
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	4
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.	3
A cooperativa possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	3
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros	1
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	3
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	4
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	4
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	2
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	2
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	2
DIRETORIA EXECUTIVA	
OBJETIVO	NOTA
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais; garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	4
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	4
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	3
A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	3
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	4
A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	4

A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	4
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.	4
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	3
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e as áreas organizacionais da cooperativa	3
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os <i>stakeholders</i> da cooperativa	2
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidades de cada área organizacional da cooperativa.	2
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	1
O Código de Conduta expressam claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética	2
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	3
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	3
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	3
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	3
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	3
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	2
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	1
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciar as decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	2
CONSELHO FISCAL	
OBJETIVO	NOTA
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aos cooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigações legais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	3
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade	4
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	4

O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	3
O conselho fiscal tem autonomia para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.	3
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da cooperativa	4
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	4
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	4
O conselho fiscal tem liberdade para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da cooperativa.	4
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	4
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Externa	4
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre as demonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	4
COMITÊ DE AUDITORIA INTERNA	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade de analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela auditoria independente.	4
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras anuais da cooperativa.	4
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	4
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduita da cooperativa.	4
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	4
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitora os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	4
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.	4
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	4
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	4
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	4
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	4

A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluções integradas de gestão de riscos e <i>compliance</i> (GRC).	4
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de <i>compliance</i> , regulando o comportamento organizacional quanto a temas como: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	5
A cooperativa possui um inventário regulatório de <i>compliance</i> que auxilia na identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	5
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação de informações a todos os <i>stakeholders</i> , amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	5
COMITÊ DE AUDITORIA EXTERNA (INDEPENDENTE)	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstrações financeiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	5
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	5
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de <i>compliance</i>); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	5
MECANISMOS DE CONTROLE	NOTA
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	5
A independência do Comitê de Auditoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, por escrito.	4
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida a sua contratação para outros serviços.	4
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	4
SECRETARIA	
OBJETIVO	NOTA
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades da cooperativa.	5
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	NOTA
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	5

Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	5
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	5
MECANISMOS DE CONTROLE	
As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos são devidamente arquivados, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	4
COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO	NOTA
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticas e programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e o comprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	3
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	2
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas e programas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	2
MECANISMOS DE CONTROLE	
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas e práticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	4
OUIDORIA	
OBJETIVO	NOTA
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	4
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativas aos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	4
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.	4
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	4
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidades do sistema de governança.	4
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	4
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	4
MECANISMOS DE CONTROLE	
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	4
FERRAMENTAS DE GESTÃO FACILITADORAS DA GOVERNANÇA	
MECANISMOS DE GESTÃO EMPRESARIAL	
Planejamento estratégico ou <i>Balanced Scorecard</i>	2
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	2

Balço patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.	4
Demonstração de Resultados	4
Demonstração dos fluxos de caixa.	4
Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis	4
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	4
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	4
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários	4
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	2
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO FINANCEIRO	NOTA
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional de caixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCF é usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	1
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	4
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor e comportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas	4
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes ²⁵ , valores extraídos do balanço patrimonial ajustado	4
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelo patrimônio líquido atualizado monetariamente	4
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações	3
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista	3
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC). Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de criação de valor (ou <i>spread</i>), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	3
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido	3

Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidade e o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócio e tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	3
Ebitda/juros líquidos (“cobertura de juros”) – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suas despesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado, maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos	4
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante	4
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede o número de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contas do passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	4
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	4
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	3
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	4
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitda dividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações por não considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	4
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	4
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como “giro do ativo”. Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos para realizar vendas	4
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultado líquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração. Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de meses ou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo	4
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursos onerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização	4
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos	3
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO OPERACIONAL	NOTA
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria de processo – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação	4
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO EM MARKETING E DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	

Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços	3
Participação de mercado,	2
Retorno obtidos pelos investimentos em marketing	2
Percentual de novos clientes/perdas	3
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas	2
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamações postadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc	2
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	3
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS E DO RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa	4
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todos os funcionários nas diversas áreas da entidade	3
Índice de Satisfação no Trabalho	2
Pesquisa de Clima Organizacional	3
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede o cumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente)	1
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	1
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamento identificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave	2
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: Mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têm potencial de crescimento sobre o total de funcionários-chave.	2
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos – Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	2
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média da avaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos	3
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO QUANTO AO RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS/COOPERADOS	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização	4
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO QUANTO AO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES E PARCEIROS DE NEGÓCIO	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores	3
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio	3
MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetos sociais.	2
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente: Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	2
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais)	2

