



**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO
BRASIL: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES LIMITANTES**
*CORPORATE GOVERNANCE IN CREDIT UNIONS IN BRAZIL: IDENTIFICATION
AND ANALYSIS OF LIMITING FACTORS*

Autor(es): Leticia Santos Pandolfi, Valéria Gama Fully Bressan, Gustavo Henrique Dias Souza, Karla Luisa Costa Sabino

Filiação: Universidade Federal de Minas Gerais

E-mail: lsantospandolfi@gmail.com, valeriafully@ufmg.br, gustavohediso@gmail.com, klccosta@face.ufmg.br

Eixo temático: << 3.3 Governança e Gestão >>

Resumo

O cooperativismo de crédito é um modelo de negócio singular, no qual os membros, ao mesmo tempo donos e usuários, associam-se para oferecer serviços financeiros entre si, participando ativamente da gestão e usufruindo dos benefícios da cooperativa. Como instituições supervisionadas pelo Banco Central do Brasil, é fundamental a implementação de práticas de governança corporativa para garantir transparência e equilíbrio entre os interesses dos envolvidos. Este estudo tem como objetivo identificar quais fatores do modelo cooperativista de crédito no Brasil podem limitar a eficácia da implementação de práticas de governança corporativa nessas cooperativas. Este estudo classifica-se como qualitativo, com a aplicação de questionários, e contou com 28 respondentes que apontaram as seguintes barreiras: o desinteresse dos cooperados sem cargos de gestão, o desconhecimento sobre o modelo cooperativista, a confiança excessiva nas lideranças, a confusão sobre cargos e responsabilidades, associação inadequada das cooperativas de crédito com bancos tradicionais, entre outras. Dessa forma, esta pesquisa contribui para o enriquecimento da literatura sobre o cenário atual das cooperativas de crédito no Brasil, destacando os fatores que retardam a implementação de práticas eficazes de governança. Esses resultados também podem servir de sinalização para os gestores das cooperativas de crédito elaborarem políticas para minimizarem os fatores dificultadores da implementação da governança cooperativa. **Palavras-chave:** Governança Corporativa, Governança Cooperativa, Cooperativas de crédito, Fatores limitantes, Banco Central do Brasil



Abstract

Financial cooperativism is a unique business model in which members, who are both owners and users, join together to offer exclusive financial services to each other, actively participating in management and benefiting from the cooperative's advantages. As institutions supervised by the Central Bank of Brazil, the implementation of corporate governance practices is essential to ensure transparency and balance between the interests of all parties involved. This study aims to identify which factors of the financial cooperativism model in Brazil may limit the effectiveness of implementing corporate governance practices in these cooperatives. This is a qualitative study based on the application of questionnaires, with 28 respondents who pointed out the following barriers: the lack of interest from members without management positions, a lack of understanding of the cooperative model, excessive trust in leadership, confusion regarding roles and responsibilities, and the inappropriate association of credit unions with traditional banks, among others. Therefore, this research contributes to the enrichment of the literature on the current landscape of credit unions in Brazil, identifying the factors that hinder the effective implementation of governance practices. The results may also serve as a signal for credit union managers to develop policies aimed at minimizing the barriers to the implementation of cooperative governance.

Keywords: Corporate Governance, Cooperative Governance, Credit Unions, Limiting factors, Central Bank of Brazil

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que surgem da associação de pessoas com o propósito de oferecer serviços financeiros exclusivamente aos seus associados (Banco Central do Brasil [BCB], 2024). No Brasil, a Lei nº 4.595/1964 equipara as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras e atribui ao Banco Central a responsabilidade pela sua supervisão.

Conforme o Banco Central do Brasil (BCB, 2009), todas as organizações, não apenas empresas privadas, podem se beneficiar dos avanços no campo da governança, inclusive as instituições financeiras. É essencial, porém, desenvolver um modelo de governança que respeite as particularidades de cada organização, como é o caso da Governança Cooperativa. Este modelo se baseia em uma “direção estratégica fundamentada nos valores e princípios cooperativistas, estabelecendo práticas éticas para garantir a realização dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de forma sustentável, em consonância aos interesses dos cooperados” (Serviço Nacional de



Aprendizagem do Cooperativismo [SESCOOP], 2016). Destacando a natureza das cooperativas de crédito como instituições financeiras, sujeitas a riscos constantes em suas operações diárias, ressalta-se ainda mais a importância da adoção de boas práticas de governança nessas associações (BCB, 2009).

As cooperativas de crédito, têm a particularidade de ter os próprios associados como credores (Taylor, 1971), o que, na prática, reduz a problemática enfrentadas por outras instituições financeiras, onde agentes podem tomar decisões favoráveis aos acionistas, resultando em prejuízos para os clientes. No entanto, essa característica não mitiga a possibilidade da existência de problemas de governança, uma vez que o conflito de interesses pode surgir devido à diferença entre os tipos de associados: há um grupo de poupadores e um grupo de tomadores de recursos (BCB, 2009).

O resultado de uma pesquisa realizada pela PwC Brasil com 165 cooperativas de crédito brasileiras em 2021 evidenciou uma oportunidade significativa de aprimorar os mecanismos de fiscalização e controle. A pesquisa identificou que apenas 37% das cooperativas possuíam uma política de integridade e anticorrupção estabelecida, e somente 35% contavam com comitês de supervisão (PwC Brasil, 2021). Esses dados indicam que, apesar do reconhecimento da importância de práticas de governança robustas, há uma lacuna considerável na implementação efetiva dessas práticas nas cooperativas de crédito brasileiras.

O setor de cooperativas de crédito tem apresentado um crescimento superior ao do Sistema Financeiro Nacional (SFN) (BCB, 2023). Esse expressivo crescimento demanda ainda mais a adoção de estratégias e diretrizes de governança por parte dessas sociedades cooperativas, visto que, nesse cenário de expansão, a particularidade do modelo cooperativista de tomada de decisão pela maioria pode ser origem para uma série de problemas futuros, tais como desmotivação de um grupo específico de associados, desinteresse na participação e conflitos entre grupos (BCB, 2009; Cornforth, 2004; McKillop et al., 2020).

Em consonância com os esforços do cooperativismo para promover as práticas de governança e alinhado ao cenário de expansão das sociedades cooperativas do ramo crédito, com o objetivo de modernizar as regulamentações desse tipo de instituição, foi



sancionada em 2022 a Lei Complementar 196/2022, que altera a Lei Complementar 130/2009. Essa mudança traz consigo diretrizes de boas práticas de governança para o cooperativismo de crédito (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2022). Nesse contexto, nota-se que há um esforço coletivo, refletido inclusive na legislação, para auxiliar as cooperativas de crédito a adotarem boas práticas de governança.

No entanto, há uma lacuna significativa de pesquisas focadas em avaliar se as boas práticas de governança cooperativa são viáveis de replicação efetivamente. Portanto, é crucial ampliar as discussões com a participação ativa das cooperativas do ramo crédito, uma vez que são as verdadeiras responsáveis pela implementação dos direcionamentos divulgados pelas entidades. Com base em suas experiências no cotidiano da instituição, os gestores/colaboradores das cooperativas possuem a capacidade de avaliar a aplicabilidade dessas práticas.

Diante o exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar quais fatores do modelo cooperativista de crédito no Brasil podem limitar a eficácia da implementação de práticas de governança, conforme a percepção dos respondentes das cooperativas de crédito.

Assim, ao abordar as especificidades do modelo cooperativista de crédito no cenário brasileiro a partir da ótica da governança, este estudo contribui para o avanço do conhecimento na área ao analisar os fatores que podem limitar a efetividade da implementação. Diferentemente de pesquisas que se concentram em avaliação de características da governança e seus resultados sobre o desempenho das cooperativas (Canassa; Costa; Pagliarussi, 2025; Klochinski et al., 2024; McKillop et al., 2020), este trabalho busca compreender a percepção dos próprios gestores com relação aos desafios na implementação das práticas. Assim, os resultados obtidos no estudo possuem o potencial de subsidiar tanto o aperfeiçoamento das políticas internas das cooperativas de crédito quanto a formulação de normativos e regulamentações mais aderentes à realidade dessas organizações.

2 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como descritiva em relação ao seu objetivo principal e, quanto à abordagem do problema, como qualitativa. Em relação à estratégia



metodológica, este estudo é classificado como *survey*, uma vez que utiliza um questionário como instrumento de coleta de dados para investigar a percepção dos respondentes. O questionário foi desenvolvido tendo como referência o modelo elaborado pelo Banco Central no projeto de governança cooperativa (2006-2009), alinhando-se com as quatro seções enfatizadas pelo BCB (2009): Representatividade e Participação, Direção, Gestão e Fiscalização.

Para a aplicação do questionário, utilizou-se como base de dados a relação de cooperativas de créditos em funcionamento no país sob a supervisão do Banco Central disponível no site do BCB. Em julho de 2024, esta base constava com dados de 791 cooperativas de crédito e cerca de 760 são da classe “Singular”, 29 são do tipo “Central” e 2 são “Confederação”. O link do questionário, disponibilizado por meio do Google Forms, foi enviado a todas as cooperativas listadas na base de dados, com o objetivo de maximizar a participação de respondentes. Além disso, a escolha do respondente da pesquisa foi a critério de cada cooperativa de crédito, considerando o nível de conhecimento e o interesse sobre a temática da pesquisa. Ressalta-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa e encontra-se registrada na Plataforma Brasil, sob o número CAAE 82342924.1.0000.5149.

Para tanto, foram encaminhadas mensagens por e-mail, tanto não direcionadas quanto direcionadas aos representantes do conselho de administração, especificamente aos presidentes e vice-presidentes, ou, na ausência de conselhos, aos membros da diretoria. Os e-mails sem destinatário específico foram enviados nas seguintes datas: 06/08/24, 20/08/24, 27/08/24, 29/08/24, 03/09/24, 17/09/24, 20/09/24, 01/10/24, 01/11/24 e 11/11/24. Além disso, foram enviados 791 e-mails nominais entre 08/10/24 e 01/11/24. Ao final, foram obtidas 28 respostas válidas, perfazendo apenas 3,5% da população.

A fim de analisar os dados provenientes das respostas ao questionário, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. Essa técnica de análise se caracteriza por um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (Bardin, 1977). O processo de análise foi estruturado em três fases



principais: a pré-análise, a exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados, inferências e interpretações, os quais são apresentados na próxima seção desta pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização dos respondentes das cooperativas de crédito

A seção inicial do questionário traça o perfil educacional e profissional dos respondentes, além de identificar suas posições na cooperativa de crédito. Dos 28 participantes, 67,9% (19 respondentes) possuem pós-graduação completa, sendo que 78,9% deste grupo (15 respondentes) ocupam cargos de liderança, como Diretoria/Gerência Executiva ou Conselho de Administração.

Em relação à formação acadêmica, a maioria é formada em Ciências Contábeis (13 respondentes), além de um estudante do curso. Outros 11 possuem formação em Administração, que também está contabilizando cursos como “Gestão de Cooperativas” e correlatos.

Observa-se que, dos 28 respondentes, 21 (75%) ocupam posições estratégicas na estrutura da cooperativa (Tabela 1) e são, predominantemente, associados com mais de 10 anos de tempo de vínculo à instituição (Tabela 2).

Tabela 1 – Tempo de ocupação do cargo atual dos respondentes

Cargo atual	Tempo no cargo atual (em anos)					Total
	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	
Associado que também é funcionário	5	1	1			7
Membro da Gerência Executiva	8	3	2	2	1	16
Membro do Conselho de Administração	1	3				4
Membro do Conselho de Administração e da Gerência Executiva					1	1
Total	14	7	3	2	2	28

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre os respondentes com tempo de associação entre 0 e 5 anos, apenas três integram a Diretoria/Gerência Executiva, estando na mesma faixa de tempo no cargo. A análise dos dados revela que os respondentes/cooperados com maior tempo de vínculo com a cooperativa começam a assumir posições estratégicas na instituição.



Tabela 2 – Tempo de associação da cooperativa de crédito dos respondentes

Cargo atual	Tempo de associação da cooperativa (em anos)							Total
	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	+ 25	N/ Aplica	
Associado que também é funcionário	5	1	1					7
Membro da Gerência Executiva	3	2	1	2	2	5	1	16
Membro do Conselho de Administração			1	2		1		4
Membro do Conselho de Administração e da Gerência Executiva						1		1
Total	8	3	3	4	2	7	1	28

Fonte: Elaborada pelos autores.

Destaca-se que, dos 21 respondentes em cargos de liderança (75% do total de respondentes), apenas um não possui ensino superior. Contudo, esse membro possui a certificação CPA-10 da ANBIMA, reconhecida pelo mercado financeiro, e acumula mais de 25 anos de associação à cooperativa, evidenciando uma relação sólida com a organização.

3.2 Caracterização das cooperativas de crédito da amostra

A segunda seção do questionário se dedica à caracterização do perfil das cooperativas de crédito representadas pelos respondentes. Entre as respostas obtidas, a maioria, 25 (89,3%), são de cooperativas da categoria "Singular", enquanto 2 (7,1%) são classificadas como "Central" e 1 (3,6%) como "Confederação". Essa diversidade no universo das cooperativas de crédito amplia as possibilidades de análise comparativa, permitindo explorar semelhanças e diferenças nas respostas entre as distintas classes.

Quanto à distribuição regional, predominam, na amostra, as cooperativas do Sudeste, seguidas pelas do Sul, em consonância com a divisão regional das 791 cooperativas de crédito registradas na base do BCB em julho de 2024. Segundo os dados do BCB (2023), 387 cooperativas (48,9%) estão concentradas no Sudeste, 254 (32,1%) no Sul, 72 (9,1%) no Centro-Oeste, 50 (6,3%) no Nordeste e 28 (3,5%) no Norte, destacando a representatividade do levantamento em relação ao panorama nacional.

Em relação ao número médio de cooperados e funcionários, observou-se que 64,3% (18) das cooperativas de crédito, representadas na amostra deste estudo, possuem até 10.000 cooperados, e, ao considerar exclusivamente as cooperativas singulares, esse percentual é de 57,1% (16). Quanto ao quadro de funcionários, 67,9% (19) das



cooperativas respondentes têm mais de 50 colaboradores, sendo que, nas cooperativas singulares, esse número é de 57,1% (16). Esses dados refletem a predominância de instituições de porte médio dentro das categorias analisadas.

Cerca de 85,7% das cooperativas de crédito respondentes (24) têm mais de 26 anos de atuação. Quando analisadas exclusivamente as cooperativas singulares, esse percentual é de 75% (21), evidenciando a longevidade dessas instituições respondentes no mercado.

3.3 Representatividade e participação dos cooperados

3.3.1 Assembleia e momentos decisórios

Com o objetivo de compreender as perspectivas dos cooperativistas de crédito sobre os desafios e limitações na implementação de práticas de governança, especialmente no que tange à "Representatividade e Participação dos Cooperados", foram formuladas questões específicas.

Uma dessas questões adotou uma abordagem voltada para identificar as iniciativas que as cooperativas têm implementado para fortalecer a participação dos cooperados nas decisões estratégicas e assegurar sua representatividade adequada. Ao serem questionadas sobre a adoção das estratégias recomendadas pelo BCB como boas práticas de governança, 25 cooperativas de crédito (89%) indicaram ter seguido mais de uma das orientações. Contudo, ao analisar a efetividade dessas práticas, observa-se que, mesmo após sua implementação, persiste uma baixa participação e representatividade dos cooperados nas Assembleias e nos momentos decisórios, de acordo com os respondentes. Cerca de 75% (21 respondentes, todos da classe "singular") afirmaram que essa realidade ainda é prevalente.

Para entender melhor os fatores limitantes, especialmente considerando que a maioria das boas práticas divulgadas pelo BCB já foi adotada, foram identificadas as principais causas na percepção dos respondentes, conforme detalhado na Tabela 3.



Tabela 3 – Principais causas da baixa representatividade e participação dos cooperados em momentos decisórios

Principais causas identificadas	Contagem	Percentual
Desinteresse dos associados sem cargos de gestão	16	57,1%
Excesso de confiança do cooperado na administração da cooperativa	12	42,9%
Falta de conhecimento do associado sobre cooperativismo	17	60,7%
Falta de conhecimento do cooperado a respeito da sua importância na Assembleia e dos seus direitos-deveres como associado	16	57,1%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar as principais causas apontadas pelos respondentes das cooperativas de crédito, os resultados obtidos corroboram com os achados da literatura existente, como as questões identificadas no estudo de Pinho, Gonçalves e Lima (2020), de que a excessiva confiança dos cooperados na gestão da cooperativa SICOOB-RN e o desinteresse dos cooperados sem cargos de gestão são apontados como fatores limitantes para a adesão às boas práticas de governança corporativa. Tais constatações também estão alinhadas com as análises de Tossini e Bastos (2008), que ressaltam a falta de conscientização dos cooperados sobre seus direitos e deveres como um fator crítico para o engajamento nas práticas de governança.

Com o intuito de aprofundar a compreensão sobre a causa relacionada à “Falta de conhecimento do associado sobre cooperativismo”, foram investigados os principais motivadores dessa lacuna. As respostas, apresentadas na Tabela 4, indicaram que a principal razão para o desconhecimento sobre o cooperativismo é a falta de interesse por parte dos cooperados, sendo essa a raiz do problema. Além disso, de acordo com os respondentes, muitos cooperados associam as cooperativas de crédito à imagem de um banco tradicional, o que limita a compreensão do modelo cooperativo e restringe a percepção sobre as suas especificidades e benefícios, comprometendo, assim, o sucesso da implementação das boas práticas de governança corporativa.

Tabela 4 – Principais motivadores da falta de conhecimento dos associados sem cargo de gestão acerca do cooperativismo

Principais motivadores identificados	Contagem	Percentual
Enxergar a cooperativa como um banco tradicional	7	25,00%
Falta de ação da cooperativa em educação cooperativista	4	14,29%
Falta de entendimento	4	14,29%
Falta de interesse do cooperado	9	32,14%
Questão cultural	1	3,57%

Fonte: Elaborado pelos autores.



Para concretizar a discussão, observa-se, a seguir, nas respostas dos participantes que persiste como um desafio o entendimento dos cooperados acerca do modelo cooperativista:

- a) Porque o entendimento da sociedade em geral é que somos uma instituição financeira e não uma cooperativa. (Respondente 4).
- b) Sim, porque tem como padrão os bancos. (Respondente 6).
- c) A expansão do cooperativismo acontece em uma velocidade maior pelo aspecto financeiro, bancarização, do que pelo aspecto do cooperar. (Respondente 11).
- d) Porque o individualismo prevalece hoje. As pessoas só estão na cooperativa por interesses próprios, de melhores taxas e preços, e não são tão fiéis. (Respondente 25).

Estas percepções demonstram que muitos se associam às cooperativas de crédito não por estarem alinhados aos seus princípios, mas sim em busca de benefícios mais atrativos quando comparados às ofertas de instituições financeiras tradicionais, como os bancos. Essa desconexão entre os cooperados e os fundamentos do cooperativismo evidencia a necessidade de estratégias mais eficazes para promover a conscientização e o engajamento dos associados, com o objetivo de não apenas aumentar a adesão, mas também assegurar a verdadeira compreensão e a vivência dos valores cooperativistas, que são importantes dentro desse modelo institucional.

Ademais, com relação à participação nas assembleias de núcleo, entre os respondentes da presente pesquisa, 53,6% (15 cooperativas, todas da classe "singular") afirmaram não utilizar assembleias de núcleo. Já entre as que adotam o modelo de representação por delegados, apenas 5 cooperativas (4 da classe "singular" e 1 da classe "central") indicaram que essa prática resultou em uma diminuição da representatividade. Este resultado é similar ao apontado pelo estudo de caso realizado por Jansen, Maehler e Wegner (2018), que identificou uma redução na representatividade individual de cada voto na assembleia geral, apesar do aumento no número de participantes após a adoção das assembleias de núcleo.

Essa redução da representatividade nas assembleias pode ser percebida pelas respostas obtidas:

- a) Com certeza diminuiu a representatividade, politizou a mesma e facilitou a perpetuação de grupos na gestão das cooperativas. (Respondente 2).
- b) Sim. Pois geralmente os delegados eleitos nem sempre são oriundos e assim representando todos os seguimentos. (Respondente 12).



- c) Sim. Visto que a AGO é só para delegados, nas pré assembleias há pouca adesão. (Respondente 25).

Observa-se, por estas respostas, que a redução da representatividade nas assembleias tende a se agravar em contextos de baixa adesão e engajamento dos cooperados em momentos decisórios. Esse cenário reflete os desafios enfrentados pelas cooperativas de crédito para implementar práticas eficazes de governança corporativa, destacando a necessidade de ações que promovam maior conscientização e participação ativa dos associados, garantindo que o processo decisório seja mais inclusivo e representativo.

Ao analisar os dados fornecidos pelos respondentes sobre o nível de participação e alinhamento à visão cooperativista, mensurado em uma escala de 1 a 5 (sendo 5 o nível mais elevado), observa-se que todas os representantes das cooperativas singulares atribuíram notas inferiores a 4. Entre as 25 cooperativas singulares, 44% (11) classificaram esse engajamento com nota 2, 40% (10) atribuíram nota 3 e 16% (4) deram a nota mínima de 1. Por outro lado, a nota 4 foi atribuída exclusivamente por cooperativas do tipo “Confederação” e “Central”.

Esses dados sugerem que as cooperativas de crédito singulares enfrentam maiores dificuldades em promover o engajamento de seus associados com a visão e os princípios cooperativistas. Essa fragilidade pode estar associada a desafios específicos dessa classe, como a menor estrutura para capacitação e conscientização dos cooperados, evidenciando a necessidade de estratégias mais robustas para fortalecer o vínculo entre os associados e os valores do cooperativismo.

No âmbito da análise dos fatores que limitam a implementação de práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito em si, foi utilizada uma nuvem de palavras como ferramenta para sintetizar as percepções dos respondentes. Observa-se na Figura 1 que entre os termos mais recorrentes, além de “cooperativa(s)” e “sim,” destacam-se “falta” e “entendimento”, sinalizando a persistência de barreiras relacionadas à assimilação dos princípios cooperativistas e ao papel ativo esperado dos cooperados dentro da instituição.

12



cooperativista é um dos pilares fundamentais para ampliar o entendimento dos cooperados e da sociedade sobre o modelo de negócio e suas particularidades.

Ao aprofundar a análise sobre o grau de adesão a esses programas e os desafios para a implementação de práticas de governança corporativa, evidenciam-se barreiras relevantes. Entre os principais entraves, destacam-se a não priorização dos programas educativos frente a outras demandas e o desinteresse dos cooperados, frequentemente justificado pela falta de tempo. Essas limitações podem ser ilustradas pelos respondentes:

- a) Acredito que as limitações são em ações envolvendo o cooperativismo, pois a uma demanda maior de atuação como Instituição Financeira. (Respondente 4).
- b) Adoção de programas mais assertivos sobre a educação cooperativista, divulgação e incentivo, mas falta de interesse da gestão em promover a mesma. (Respondente 2).
- c) Sim: falta de incentivo e programação e falta de divulgação dos objetivos. (Respondente 28).
- d) Tem inclusive fatores culturais e de escolaridade tanto de associados como de dirigentes. (Respondente 19).

De acordo com a fala de um dos cooperativistas, observa-se a existência de cenários em que há uma demanda maior por uma atuação voltada à imagem de instituição financeira, em detrimento de ações que valorizem as características próprias do modelo cooperativista. Embora essa abordagem busque atrair e fidelizar associados, ela reforça a confusão entre cooperativas de crédito e bancos convencionais, comprometendo a compreensão plena do papel e dos princípios cooperativistas.

Essa falta de distinção clara não apenas limita o engajamento dos cooperados, mas também dificulta a consolidação de boas práticas de governança corporativa. Torna-se evidente, assim, a necessidade de investimentos mais consistentes em ações que fortaleçam a conexão dos cooperados com os valores cooperativistas, promovendo uma compreensão mais ampla e um engajamento mais significativo.

3.3.3 Direção, Gestão e Fiscalização

Nesta seção busca-se aprofundar a compreensão sobre o contexto das cooperativas de crédito no âmbito dos conselhos de liderança e fiscalização. No que tange à diversificação do Conselho de Administração, observa-se que 80% das cooperativas singulares respondentes (20) não registraram a inscrição de mais de uma chapa para as



eleições do Conselho de Administração nas duas últimas eleições. Essa ausência de concorrência pode indicar uma fragilidade na dinâmica democrática interna dessas cooperativas.

Quando questionados sobre os fatores limitantes para a governança, destaca-se as seguintes percepções:

- a) Sim. Muitos membros acabam não tendo as skills necessárias, impossibilitando uma boa governança e crescimento da cooperativa. (Respondente 1).
- b) Sim. Limitações técnicas dos membros do Conselho de Administração, perpetuação de grupos na gestão, com predominância de determinados membros. (Respondente 2).
- c) Sim, como os diretores são ex membros do Conselho de Administração, ainda carece de uma visão mais ampla de suas atribuições e responsabilidades. (Respondente 4).
- d) Sim. A maioria dos conselheiros são ignorantes em relação ao modelo de negócio da cooperativa, comparam a cooperativa com suas próprias empresas ou atividade e administraram como tal. (Respondente 25).

Nota-se que os respondentes apontaram certa fragilidade na confiança em relação à Direção Estratégica. Adicionalmente, as respostas revelaram um desentendimento significativo quanto às atribuições e responsabilidades dos conselhos, especialmente do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e da Auditoria. Essa constatação converge com os achados de Tossini e Bastos (2008), que destacam a compreensão limitada dos papéis desses órgãos como uma barreira importante para a eficácia das práticas de governança. Adicionalmente, estes resultados reforçam a discussão de Canassa, Costa e Pagliarussi (2025) que defendem a importância de treinamentos a membros interessados em concorrer a cargos em eleições, a fim de promover competição sem abrir espaço para candidaturas oportunistas.

Esses dados reforçam a necessidade de fortalecer a educação e capacitação dos cooperados e conselheiros, promovendo uma melhor compreensão sobre as funções e importância desses conselhos no contexto cooperativista. Além disso, é essencial fomentar um ambiente que incentiva maior participação e diversidade nas eleições internas, o que pode contribuir para uma governança mais representativa e efetiva.

A análise do comportamento dos cooperados, na perspectiva dos respondentes, revela, por sua vez, aspectos importantes sobre o engajamento e a transparência nas cooperativas de crédito, com destaque para a divulgação de informações econômico-



financeiras. Este levantamento revelou que cerca de 93% das cooperativas realizam a divulgação desses dados aos associados, sendo a internet via sítio eletrônico o canal mais utilizado para esse fim. No entanto, ao questionar a prática dos cooperados em consultar essas informações, a pesquisa revelou um contraste significativo: aproximadamente 88% dos respondentes indicaram que os cooperados não têm o hábito de acessar esses dados. Este resultado evidencia um descompasso entre a divulgação das informações e a efetiva utilização por parte dos cooperados, o que pode ser interpretado como um indicativo de baixo engajamento e envolvimento com os processos de transparência.

Nota-se pelas respostas que fatores como a confiança excessiva na gestão da cooperativa, o desinteresse dos cooperados e a falta de conhecimento sobre o modelo de negócios das cooperativas são as causas principais dessa baixa interação com as informações disponibilizadas. A confiança na gestão, embora um indicativo positivo da relação entre cooperados e a administração, pode levar ao afastamento dos cooperados dos dados financeiros e operacionais da cooperativa, criando uma dependência da gestão sem a devida participação ativa. Além disso, a falta de interesse e a carência de entendimento sobre o funcionamento da cooperativa contribuem para a apatia dos cooperados diante da importância desses dados, que deveriam ser usados para uma tomada de decisão mais informada.

A comunicação entre os associados e o Conselho Fiscal nas cooperativas de crédito, na percepção dos respondentes, revela um aspecto crítico relacionado à governança corporativa e à transparência nas operações. Verificou-se que aproximadamente 57,14% dos respondentes afirmaram que não existem canais institucionais de comunicação entre os associados e o Conselho Fiscal que possibilitem a fiscalização e o controle efetivo das atividades da cooperativa. Este dado inclui as duas cooperativas de crédito da classe “Central”, o que indica uma lacuna significativa na implementação de práticas de governança que garantam a participação ativa dos associados no processo de fiscalização. Esse cenário aponta para uma clara oportunidade de fortalecer a governança nas cooperativas, especialmente no que se refere à transparência, à responsabilidade (*accountability*) e ao empoderamento dos associados, alinhando-se aos achados da pesquisa realizada pela PwC Brasil (2021), que também



identificou uma oportunidade substancial de aprimorar os mecanismos de fiscalização e controle nas cooperativas de crédito.

Além disso, ao ampliar a análise dos fatores limitantes que dificultam a interação dos associados com o Conselho Fiscal, observa-se que, além das causas recorrentes como a falta de interesse e o desconhecimento do modelo cooperativista, surgem questões relacionadas à comunicação deficiente por parte das próprias cooperativas. A falha na comunicação entre as cooperativas e seus associados contribui para a redução da participação e do envolvimento dos membros nas atividades de fiscalização, comprometendo a efetividade do processo de controle, como pode-se perceber nas seguintes respostas:

- a) Sim. Falhas no processo de divulgação (comunicação) e consequente falta de transparência. (Respondente 2).
- b) Sim, falta comunicação com o cooperado, precisa trabalhar a proximidade dele com a cooperativa, entendendo qual é seu papel. (Respondente 3).

3.3.4 Outras limitações para a governança cooperativa

Ao final do questionário foi concedida a opção de o respondente indicar outras limitações enfrentadas pelas cooperativas de crédito, com o objetivo de expandir a análise para além dos tópicos já abordados, alinhados com a pesquisa de governança cooperativa conduzida pelo BCB (2009).

Neste contexto, surgiram novos fatores que não haviam sido mencionados nas etapas anteriores da pesquisa. Entre esses, destacaram-se a necessidade de uma abordagem mais eficaz para a política de sucessão, a carência de recursos e incentivos estatais, especialmente para as pequenas cooperativas de crédito não filiadas às cooperativas de classe "Central", além da ocupação de cargos de liderança por pessoas sem viés cooperativista. Esses pontos evidenciam áreas críticas que merecem atenção para fortalecer a governança corporativa especialmente em cooperativas de crédito, como pode-se observar nas seguintes respostas:

- a) A falta de recursos ou incentivo estatal no desenvolvimento de cooperativas de crédito que não são aliadas as "Grandes Centrais" acabam dificultando o desenvolvimento de pequenas cooperativas. Além disso, a falta de habilidades com o capital por parte dos gestores acaba minando também o crescimento e desenvolvimento da cooperativa. (Respondente 1).



- b) Política de sucessão deve ser tratada amplamente, é um dos pontos limitantes. (Respondente 3).
- c) Ausência da adequada implementação do Plano de Sucessão. Iniciamos em 2024 um trabalho mais aprofundado neste sentido. (Respondente 18).
- d) Despreparo de pessoas que estejam em cargos de conselheiros, e que sejam imparciais e tenha uma veia cooperativista. (Respondente 14).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar quais fatores do modelo cooperativista de crédito no Brasil podem limitar a eficácia da implementação de práticas de governança, conforme a percepção dos respondentes das cooperativas de crédito. A análise dos dados obtidos por meio de questionários permitiu concluir que, apesar dos avanços alcançados após os esforços do BCB, ainda existem oportunidades significativas para mitigar limitações que persistem na tentativa de implementar as boas práticas de governança no contexto do cooperativismo de crédito. Os resultados obtidos são consistentes com a literatura, que aponta fatores como o desinteresse dos cooperados sem cargos de gestão, o desconhecimento sobre o modelo cooperativista, a confiança excessiva nas lideranças das cooperativas e o desentendimento sobre as atribuições e responsabilidades dos Conselhos como obstáculos à eficácia dessas práticas.

Além disso, um aspecto diferencial e recorrente nesta pesquisa, que pode contribuir para estudos futuros, é a questão da associação das cooperativas de crédito aos bancos tradicionais. Percebe-se que, persiste um desconhecimento sobre o cooperativismo, especialmente no caso do cooperativismo de crédito. Nesse contexto, é necessário que as cooperativas e os órgãos de representação e regulação do cooperativismo promovam ações voltadas a ampliação do conhecimento sobre as diferenças entre as demais instituições financeiras presentes no Brasil e as cooperativas de crédito. Ademais, fatores como qualidade da política de sucessão e cargos de liderança preenchidos por pessoas sem viés cooperativista foram citados como limitantes na implementação das boas práticas de governança nas cooperativas de crédito e podem ser explorados por pesquisas futuras.

Por fim, foi possível identificar fatores limitantes do cooperativismo de crédito para a aplicação de práticas de governança. Ademais, nota-se que os aspectos identificados pelos respondentes das cooperativas de crédito estão relacionados às



particularidades desse tipo de instituição, visto que os valores e princípios das cooperativas demandam uma postura ativa dos cooperados, que, enquanto proprietários, devem possuir um maior entendimento do modelo de negócio, especialmente quando comparado a outras instituições financeiras. No entanto, observa-se que essa postura ainda não se reflete de maneira plena. Enquanto não houver uma conscientização adequada dos associados quanto aos seus direitos e deveres nas cooperativas de crédito, as limitações continuarão a impactar a efetividade das práticas de governança.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se aprofundar as análises sobre as causas dos principais fatores limitadores da governança cooperativa no ramo crédito, identificados neste estudo, visando ampliar o entendimento de como reverter essa situação. Como principal limitação da pesquisa, destaca-se a baixa adesão das cooperativas de crédito em responder ao questionário, que apesar de várias tentativas contou com 28 respostas (3,5% da população). Para uma discussão mais ampla, seria interessante expandir o alcance da pesquisa, ouvindo um número maior de pessoas ligadas ao cooperativismo de crédito.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, 2009. 54p - 256 p. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estabilidade financeira**: Cooperativa de crédito. Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>>. Acesso em: 7 abr. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Notícias**: Cooperativismo de crédito cresce a passos largos no Brasil. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/716/noticia>>. Acesso em: 7 abr. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é o projeto Governança Cooperativa?** Brasília, 2008. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/Default.asp?frame=1#:~:text=O%20projeto%20Governan%C3%A7a%20Cooperativa%20pode,econ%C3%B4mica%20e%20no%20sistema%20financeiro>>. Acesso em: 7 abr. 2024.



BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, 1977. Análise de conteúdo. SP: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf>. Acesso em: 8 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: 7 abr. 2024.

CANASSA, Bruno José; COSTA, Davi Rogério Moura; PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches. Member Rights and the Effect of Bylaws on Credit Union Banking Spreads. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 22, e20231603, 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2023.1603.en>>. Acesso em: 15 maio 2025.

CORNFORTH, Chris. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>>. Acesso em: 15 maio 2025.

JANSEN, A.; MAEHLER, A.; WEGNER, D. Cooperative Governance and the Legitimacy Dilemma: A Case Study in a Credit Cooperative. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)**, 2018, v. 17., n. 3. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/10863/5081>>. Acesso em: 02 maio 2024.

KLOCHINSKI, Cleiton Luiz et al. The Influence of Women in the Board of Directors on Brazilian Credit Union Efficiency. In: Gama, A.P.M., Augusto, M., Correia, R.E., Duarte, F. (eds) **Microfinance: Interventions in Challenging Contexts**. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Springer: Singapore, 2024. p. 149-166. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-981-97-5388-8_7>. Acesso em: 15 maio 2025.

MCKILLOP, Donal et al. Cooperative financial institutions: A review of the literature. **International Review of Financial Analysis**, v. 71, p. 101520, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>>. Acesso em: 15 maio 2025.

PINHO, Cássia M. D.; GONÇALVES, Tadeu Júnior C.; LIMA, Diogo Henrique S. As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. **Anais Eletrônicos...** São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://congress USP.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2321.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2024.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Lei que moderniza Sistema Nacional de Crédito Cooperativo é sancionada**. 2022. Disponível em:



<<https://cooperativismodecredito.coop.br/2022/08/lei-que-moderniza-sistema-nacional-de-credito-cooperativo-e-sancionada>>. Acesso em: 10 abr. 2024.

PWC BRASIL. **Panorama do ESG nas cooperativas de crédito**. 2022. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2022/ESG-nas-cooperativas-de-credito.html>>. Acesso em: 26 maio 2024.

SESCOOP. **Manual de Boas Práticas de Governança cooperativa**. Brasília, 2016. 43 p. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18_Manual_Governanca_Cooperativa.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2024.

TAYLOR, Ryland A. The credit union as a cooperative institution. **Review of Social Economy**, v. 29, n. 2, p. 207-217, 1971. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00346767100000033>>. Acesso em: 15 maio 2025.

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/rco.v2i4.34722>>. Acesso em: 2 maio 2024.