

**ANÁLISE E PERCEPÇÃO DOS CUSTOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

**ANALYSIS AND PERCEPTION OF THE COSTS OF CORPORATE GOVERNANCE  
PRACTICES: A CASE STUDY**

**ANÁLISIS Y PERCEPCIÓN DE LOS COSTOS DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO  
CORPORATIVO: UN ESTUDIO DE CASO**

---

**Luana Zanetti Trindade**

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela  
Faculdade de Economia, Administração e Ciências  
Contábeis de Ribeirão Preto da Universidade de  
São Paulo (FEA-RP/USP)  
luanazanetti@fearp.usp.br

**Sigismundo Bialoskorski Neto**

Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior  
de Agricultura Luiz de Queiroz; Professor Titular da  
FEA-RP/USP  
sig@usp.br

*Contextus*

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double BlindReview pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 28/08/2013

Aceito em 22/04/2014

2ª versão aceita em 12/09/2014

3ª versão aceita em 29/09/2014

**RESUMO**

Com o intuito de melhorar a eficiência e transparência das cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil diagnosticou as características da governança e definiu uma série de boas práticas. O objetivo do trabalho é analisar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa e a percepção desses custos pelos cooperados de uma cooperativa. Foi feito um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. O resultado encontrado é que esses custos representam 0,3205% do ativo total da organização. Esses custos podem ser considerados elevados, pois são próximos a rentabilidade da cooperativa que é de 0,38%, representando 8,6% das despesas administrativas. No questionário aplicado aos cooperados, observa-se que apesar dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* e da governança serem considerados elevados pela gestão, os respectivos cooperados podem não ter a percepção adequada desses custos. Grande parte dos cooperados pode perceber a eficiência da gestão e também que a governança corporativa é um investimento para a organização.

**Palavras-chave:** Cooperativas de Crédito. Custo de Práticas de Governança Corporativa. Percepção.

## ABSTRACT

In order to improve the efficiency and transparency of credit unions, the Central Bank of Brazil has diagnosed the characteristics of governance and defined a range of best practices. The objective is to analyze the costs of compliance and disclosure of practices of corporate governance and the perception of these costs by the members of a cooperative. It was developed a case study at a credit union, in which was found that these costs represent 0.3205% of the total of organization's assets. These costs can be considered high, as they are near of cooperative's profitability, which is 0.38%. In addition, these costs represent 8.6% of administrative expenses. In the questionnaires applied to the members, it was possible to observe that although the costs of compliance and disclosure of practices of governance are considered high by the management of the credit union, its members may not be aware of these costs. Much of them can notice the efficiency of management and also that corporate governance is an investment for the organization.

**Keywords:** Credit unions. Cost of Corporate Governance Practices. Perception

## RESUMEN

Con el fin de mejorar la eficiencia y la transparencia de las cooperativas de crédito, el Banco Central de Brasil ha diagnosticado las características de gobierno y ha definido una serie de mejores prácticas. El objetivo de este trabajo es analizar los costos de cumplimiento y las prácticas de divulgación de la gobernanza corporativa y la percepción de estos costos por los miembros de una cooperativa. Un estudio de caso se realizó en una cooperativa de crédito. La conclusión es que estos costos representan 0,3205% de los activos totales de la organización. Estos costos pueden ser considerados altos, ya que son cerca de la rentabilidad de la cooperativa que es 0,38% de estos costos y representan el 8,6% de los gastos de administración. En el cuestionario aplicado a los miembros, se observa que si bien los costos de cumplimiento y las prácticas de divulgación de la gobernanza se consideran altos por la administración, la cooperativa puede no ser consciente de estos costos. Gran parte de la cooperativa puede darse cuenta de la eficiencia de la gestión y también que el gobierno corporativo es una inversión para la organización.

**Palabras-clave:** Cooperativas de Crédito. Costo de Prácticas de Gobernanza Corporativa Percepción.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o *International Cooperative Alliance* - IAC (2012), as cooperativas são organizações pertencentes e geridas por/e para seus membros. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2011), o número de cooperados no Brasil é de aproximadamente 9 milhões, e eles geram diretamente 298.182 mil empregos. Dentre

as áreas do cooperativismo, encontra-se o cooperativismo de crédito.

As leis e as normas que abordam o segmento de cooperativismo de crédito exigem o cumprimento dos mesmos fundamentos e princípios aplicáveis às demais instituições que compõem o Sistema Financeiro Nacional - SFN. Por conta da necessidade de atender às condições desse mercado e a eficiência das cooperativas de

crédito, aumentam as exigências do Banco Central, que é seu regulador, para garantir o bom funcionamento dessas organizações.

Para a implantação da governança corporativa, de acordo com as normas do Banco Central do Brasil, as organizações incorrem em custos da estrutura de governança. Segreti, Peleias e Rodrigues (2005) afirmam que a adesão e a implantação das práticas de governança corporativa têm ocasionado um crescente aumento nos custos das organizações.

Esse aumento de custos ocorre por conta das exigências de melhores práticas de governança, com o objetivo de aumentar a transparência das atividades da organização. Assim, existe uma pressão de custos ocasionados pela maior exigência dos normativos para as práticas de governança (SEGRETI; PELEIAS; RODRIGUES, 2005).

Dada a importância das cooperativas de crédito e a necessidade de sua adesão às normas de governança corporativa do Banco Central, para gerar maior transparência para os cooperados, este trabalho pretende contribuir para a resposta das seguintes questões:

*Qual é o impacto dos custos das práticas indicadas de governança corporativa, compliance e disclosure, no*

*ativo de pequenas cooperativas de crédito e a percepção, por parte dos associados, desses custos?* Para isso, o trabalho tem como objetivo analisar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa e a sua percepção em uma cooperativa de pequeno porte.

Este trabalho busca contribuir para o entendimento da importância e da percepção dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* de governança corporativa, nas cooperativas de crédito. A motivação deste trabalho é o interesse pela compreensão das estruturas de governança corporativa que geram custos nas cooperativas de crédito brasileiras. A importância da pergunta de pesquisa é que os principais interessados nos custos da cooperativa são os associados, pois seus interesses próprios e recursos estão sendo usados. Isso mostra a importância de conhecimento do custo de governança corporativa e da percepção desses custos.

O interesse nesta pesquisa converge com a afirmação de Rodrigues (2005), de que o conhecimento sobre os custos com as atividades de governança corporativa é incipiente, sendo que 80% das empresas pesquisadas apontaram que não têm conhecimento sobre ele. Consequentemente, essas empresas não conseguem identificar quais são estes respectivos custos. Algo que

certo modo justifica a necessidade de realizar um estudo como este.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definições e conceitos de governança corporativa

De acordo com Sheifer e Vishny (1997), a governança corporativa é o sistema em que as organizações são dirigidas e controladas por normas e princípios, com a preocupação associada ao crescimento e à diversificação das empresas, o que exige: profissionalismo, especialização e complexidade de gestão.

A governança corporativa vem como resposta a registros de expropriação de riquezas por parte dos gestores, prejudicando assim os acionistas. Dessa forma, o enfoque predominante dessa questão, na literatura econômica, é o da *Teoria da Agência*. Essa teoria é composta por duas partes: o agente e o principal. O agente fica responsável pelas decisões e com o controle que afetam os retornos do principal, ou seja, o bem-estar do principal depende das decisões do agente. Os conflitos de agência ocorrem porque ambas as partes querem maximizar seus interesses, que podem vir a ser distintos (JENSEN; MECKLING, 1976).

Dada essa situação de conflito, existem os custos de agência que podem ser definidos como: custo de monitorar e

gerenciar o oportunismo; em que a organização irá incorrer, até mesmo se os interesses de todos forem iguais (HANSMANN, 1988).

O conceito de custo de agência, que surge com os problemas de agência citados, também se aplica às cooperativas. Isso ocorre porque, por determinação da Lei 5.764/71, um associado não pode deter mais do que um terço do capital, ou seja, o associado que detiver uma maior participação no capital não terá qualquer benefício superior em relação aos demais (PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009).

Esse fato de não se permitir concentração do capital é determinante para que haja pulverização da participação (no capital) e ambiente propício para o desenvolvimento dos conflitos de agência. Por esse motivo, há um elevado número de associados, fazendo-se necessária a separação entre a propriedade e o controle, para o desenvolvimento das atividades administrativas da organização (PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009).

A separação entre a propriedade e a gestão existe se os proprietários são desvinculados das decisões de gestão e é recomendada para as organizações de propriedades difusas e complexas, como são

as cooperativas (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Na cooperativa, as relações de conflitos de agência são específicas para esse tipo de organização, pois todos os cooperados são proprietários. No direito cooperativo, esse fato dos associados serem proprietários e usuários é denominado princípio da dupla qualidade. Somente com a utilização dos serviços e da participação do cooperado é que a cooperativa se tornará mais forte e capaz de oferecer melhores serviços (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

Assim, a percepção desses múltiplos principais sobre os custos das práticas de governança corporativa torna-se relevante, pois os associados têm o poder de decisão e de mudança na gestão da cooperativa, caso o que esteja sendo feito não vá ao encontro dos interesses da maioria.

Para que a estrutura de governança corporativa definida pelo do Banco Central funcione, existem custos que exercem essas atividades, tais como: custo de auditoria e remuneração. A governança corporativa e a adoção das boas práticas têm custos que aumentam os valores de operação da cooperativa de crédito. Tendo em vista essa mudança normativa, de adoção de algumas práticas de governança corporativa para cooperativas de crédito, as estruturas de

governança a serem seguidas, por exemplo: assembleias, conselhos, auditoria e gestão profissionalizada tiveram de se adaptar à nova realidade, gerando um custo para sua implantação.

Os custos das práticas de governança corporativa tendem a aumentar de acordo com o número de associados e também conforme o tamanho da área geográfica de atuação da cooperativa, pois a organização e os incentivos para a participação dos associados em assembleias se tornam mais elevados, ou seja, esses são custos variáveis que aumentam à medida que a demanda da cooperativa aumenta (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Segundo Bialoskorski Neto (2005), isso ocorre porque quanto maior é a cooperativa em número de associados, menor é a participação desses em assembleias. Isso se dá porque há uma tendência de que os custos relativos de oportunidade de participação sejam maiores que os benefícios, em decorrência de uma maior divisão relativa dos direitos de decisão.

A escolha de uma alternativa, necessariamente, exclui ou sacrifica outras. O benefício excluído é considerado pelos economistas como uma perda de oportunidade, sendo denominado "custo de

oportunidade" de uma decisão (CATELLI; PARISI; SANTOS, 2003).

De acordo com o trabalho de Pinto, Funchal e Costa (2009), os resultados obtidos sugerem que os padrões e estruturas de governança adotados pelas cooperativas exercem influência no desempenho dessas instituições. Quanto melhores os modelos de governança corporativa; maiores serão os resultados apresentados pelas organizações, contribuindo assim para sua robustez e perenidade.

Devido a isso, os normativos dispostos pelo Banco Central têm como intuito organizar e nortear as cooperativas. Uma Entre suas funções constam: indicação da forma administrativa, a estrutura e as práticas de governança de uma cooperativa, para que ela atenda aos princípios cooperativistas.

Entretanto, para a estruturação da governança corporativa, ainda mais quando normatizado por leis, há ocorrência de custos de governança corporativa. A seguir, serão apresentados os conceitos de custos e, em especial, os custos de governança corporativa que são o foco desta pesquisa.

## **2.2 Custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa**

A contabilidade de custos tem duas funções relevantes. A primeira, no auxílio ao

controle e a segunda na ajuda à tomada de decisões. Em relação ao controle, a questão mais importante é fornecer os dados para que se estabeleçam padrões, orçamentos e outras formas de previsões (MARTINS, 2010).

Segundo Marion (2012), *os custos* são todos os gastos relacionados a um bem ou serviço utilizado na produção. Em muitas organizações não industriais, usa-se a terminologia *custo* quando na verdade aparentemente se teriam *despesas*. Isso é explicado pela ideia de que tais organizações, como por exemplo, as instituições financeiras, são produtoras de utilidade e dessa forma possuem custo (MARTINS, 2010). E isso também se aplica às cooperativas de crédito.

Segundo Martins (2010), a definição de custo direto e indireto diz respeito somente ao produto. Em uma cooperativa, os custos poderiam ser discutidos por: Assembleia, Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria. Assim, é possível se obter maior controle sobre esses custos, ou seja, é possível identificar as pessoas responsáveis, de forma mais clara, referente a cada custo.

Alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos ou as atividades, sendo chamados de *custos diretos*. Por outro

lado, os *custos indiretos* são aqueles que não possuem uma medida objetiva e não podem ser apropriados diretamente a cada tipo de bem. Em outras palavras, os custos são rateados por atividade, ao produto a que eles estão relacionados ou distribuídos por toda a estrutura (GARRISON, 2007). Isso revela a dificuldade de identificação indireta com o produto ou departamento, em termos de mensuração efetiva.

O custo também tem uma abordagem de custo de oportunidade que representa um possível benefício futuro frente a um sacrifício atual. O conceito de custo de oportunidade fornece a melhor base para a tomada de boas decisões econômicas, quando a organização tiver de escolher entre alternativas concorrentes. Isto representa o quanto a empresa se sacrificou em termos de remuneração, por haver aplicado seus recursos em uma alternativa ao invés de outra (BESANKO et al., 2006; (CATELLI; PARISI; SANTOS, 2003).

Assim, há a necessidade de se ter um maior número de controles, para que haja um sistema mais aprimorado de custos (SCHARF; BORGERT; RICHARTZ, 2011).

Existe uma percepção dos custos de oportunidade da implantação da governança corporativa na gestão da cooperativa. Isso ocorre devido ao resultado que é esperado

com essa implantação. Segundo Ventura (2009), os benefícios da governança corporativa são para todas as organizações que a adotarem. Ou seja, cooperativas de grande e pequeno porte investem nas estruturas de governança para obter retornos com essa adoção.

Para manter as estruturas necessárias de governança corporativa exigidas pelo Banco Central e pelo Governo Federal e indicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, existem custos de manutenção dessas atividades. Segundo Rodrigues (2005), as organizações devem manter uma estrutura específica, para atenderem tanto às necessidades de se prestarem informações legais, como as estatutárias exigidas.

Os termos referentes aos custos das práticas de governança corporativa usados neste estudo são custos de agência, sendo custos de: monitoramento, custos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não o irão prejudicar (*bonding costs*) e perdas residuais. Por causa da dificuldade de mensuração desses dois últimos, serão mensurados neste trabalho apenas os custos de monitoramento referentes à governança corporativa.

Além disso, “conceitos como justiça, transparência, prestação de contas e

cumprimento das leis (*compliance*), aliados à ética, representam aspectos importantes das boas práticas de governança corporativa. Um bom sistema de governança corporativa pode abrigar as demais iniciativas existentes relacionadas com a qualidade, controle e segurança, ou seja, um sistema de controle interno com um modelo de gestão empresarial, que atende às normas e aos procedimentos” (LODI, 2000, p.19).

Assim, o custo de governança também é o custo de cumprimento das leis e normas (custo de *compliance*). De maneira resumida, pode-se afirmar que *compliance* representa um conjunto de disciplinas. É uma regra de transparência, pois há exigências legais e conseqüentemente está inserida na governança corporativa. A necessidade de cumprimento das leis existe, pois há a segregação de funções dentro da firma. Nas cooperativas de crédito, o Banco Central é responsável por todo o Sistema Financeiro Nacional. Além desses normativos (que são de adoção obrigatória), as cooperativas também seguem a Lei 5.764 de 1971 que define a política nacional do cooperativismo no Brasil.

Além dos custos de *compliance* e do cumprimento da norma (obrigatórios), existem os custos de *disclosure*. Em outras palavras, o custo de ser transparente com as

partes interessadas que vai além dos normativos e das leis. De este modo, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC (2009), são atitudes que aumentam a transparência, garantindo aos *stakeholders* as informações de seu interesse. Mais do que informar, isto significa disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não somente as que são impostas pelas leis. Dentre esses custos têm-se, por exemplo, o de disponibilizar jornais e endereços de sites aos cooperados, onde possam obter informações da cooperativa.

Uma organização que se concentra no cumprimento dos regulamentos, a frente de sua posição no mercado, valorizará atitudes gerenciais e burocráticas. Como ela pode não ter a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva sobre seus rivais menos sobrecarregados, ela poderá diminuir o seu valor e assim aumentar a volatilidade do mercado. No entanto, este não é o resultado que uma legislação mais rigorosa de governança corporativa está procurando, mas pode ser a consequência de tais medidas, se elas se tornarem obrigatórias para todos os tomadores de decisão corporativa (DURDEN; PECH, 2006).

Segundo Millar e Bowen (2011), as pequenas empresas argumentam que o custo

de cumprimento das leis e dos regulamentos, em especial a Lei Sarbanes-Oxley, é muito pesado. Essa lei dispõe sobre a governança corporativa de empresas norte-americanas com capital aberto. Também se afirma que é um peso maior do que para as grandes empresas, podendo esse custo tornar-se um problema, pois se argumenta que esses custos podem exceder os benefícios gerados.

Millar e Bowen (2001) também argumentam que a abordagem para ambas as empresas, sejam grandes ou pequenas, não é apropriada. Assim são necessárias revisões para que se elabore uma nova lei que aborde adequadamente as exigências das empresas de pequeno e de grande porte. Como argumento, Millar e Bowen (2011) oferecem evidências empíricas de que as pequenas empresas sofrem uma maior taxa de aumento nas despesas relacionadas à auditoria, após a imposição pela Lei Sarbanes-Oxley, em relação às empresas maiores, o que poderia prejudicar a competitividade das empresas menores.

Nesse mesmo sentido, Durden e Pech (2006) argumentam que, em algumas organizações, existe um risco de que uma abordagem cada vez mais prescritiva, legal e regulamentar para a governança corporativa possa sufocar a gestão. Esse argumento é reforçado pela literatura, destacando os

potenciais custos associados a excessivos níveis de regulamentação, pois criará obstáculos redutores de velocidade de decisão, desviando e diluindo os esforços de gestão.

De acordo com Clark (2005), as adesões aos novos padrões de governança impuseram custos consideráveis para as empresas. Alguns dos custos ocorrem de uma só vez e outros são de natureza ocasional. Há os custos de recrutamento de novos diretores independentes, os custos adicionais de realização regular de seções executivas, a contratação de auditorias e comitês. Para Nascimento (2003), a avaliação dos controles internos é uma atividade decisiva na realização dos trabalhos de auditoria e também para a organização.

Segreti, Peleias e Rodrigues (2005) afirmam que, de fato, há a necessidade de investimentos para o atendimento às exigências da lei.

Assim, pode-se notar que muitas organizações não possuem porte ou estrutura administrativa financeira suficiente para assumirem as exigências que as práticas de governança corporativa impõem (RODRIGUES, 2005).

As pequenas organizações argumentam que seu custo de cumprimento

da lei é pesado e que essa carga é maior do que para as grandes empresas. Há um aumento dos gastos para entrar em conformidade com as leis e os normativos, e, para as pequenas empresas que incorrem em maiores aumentos em seu custo, pode ser um problema.

Sendo assim, esses custos são mais perceptíveis e relevantes para uma organização de pequeno porte do que para uma de grande porte. Dessa forma, as pequenas empresas sofrem uma maior taxa de aumento nas despesas do que as empresas maiores, o que poderia prejudicar significativamente sua competitividade (MILLAR; BOWEN, 2011).

### **2.3 Os custos das práticas de *compliance e disclosure* da governança corporativa em cooperativas de crédito**

As práticas de governança corporativa podem ser indicadas ou obrigatórias. As práticas indicadas são aquelas que não têm adesão forçada ou normatizada por um órgão competente, por exemplo: as melhores práticas do manual do IBGC (2009), indicadas para várias organizações. As boas práticas de governança do BACEN, para cooperativas de crédito consideradas neste estudo, são as indicadas por Ventura (2009). Por outro lado, as práticas obrigatórias são as

regulamentadas por meio de normativos ou circulares do Banco Central.

#### **2.3.1 Custos de práticas obrigatórias**

As regras de governança corporativa obrigatórias, tais como as exigidas pela Bolsa de Valores, as leis e as autoridades de supervisão brasileiras, são necessárias por duas razões. Em primeiro lugar, para superar o problema coletivo e a dispersão de acionistas. Em segundo lugar, para garantir que os interesses de todos sejam representados (BECHT; BOLTON; ROELL, 2005).

No Brasil, as práticas de governança corporativa em instituições financeiras proveem, em grande parte, das normas estabelecidas por alguns órgãos, como o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF). Além disso, das determinações contidas nos manuais do BACEN, que instituem as determinações que vão desde regulamentação e padronização contábil — para facilitar a fiscalização — até a qualificação de seus executivos e a gestão para administração.

Uma maior regulação sobre a governança fornece proteção para as partes interessadas, e, não apenas para os acionistas. A abordagem da governança é cada vez mais ditada pelos governos e seus respectivos órgãos de controle, sancionando

regulamentos e leis. O que motivou essa mudança foi a percepção da necessidade em ter um maior rigor na proteção aos *stakeholders* (DURDEN; PECH, 2006).

Assim, mecanismos legais e regulatórios impõem de forma externa às organizações algumas regras obrigatórias para os controles internos. Essas atitudes vêm como respostas aos escândalos corporativos que ocorreram nos últimos anos (DURDEN; PECH, 2006). Segundo Chhaochharia e Laeven (2007), há a necessidade de mudança nos estatutos das organizações, alterando sua estrutura de conselho e gestão. Conseqüentemente, a adoção dessas novas regras e procedimentos — mesmo sinalizando para seus investidores que a organização é bem governada — não é sem custos para as empresas.

Segundo Sucupira (2011), o custo regulatório está relacionado a todos os dispêndios que as cooperativas efetuam, com o objetivo de estarem adequados às exigências legais dos respectivos órgãos competentes. Esses custos são encontrados na legislação pertinente às exigências para a autorização e o funcionamento das instituições.

### ***2.3.2 Custos de práticas não obrigatórias (indicadas) e custos administrativos***

A governança corporativa e a adoção de boas práticas indicadas, que não são obrigatórias, têm custos que aumentam os valores de operação da cooperativa de crédito. Esses custos, entre outros, incluem: participação dos cooperados nas assembleias, representatividade, capacitação dos profissionais da gestão e prestação de contas. Essas boas práticas indicadas não são de adoção obrigatória, sendo facultativo à cooperativa aderi-la se incorrer em seus custos.

Além disso, todo o custo de administração de uma organização — em essência — é um custo de governança, pois a governança refere-se ao sistema administrativo no qual as organizações são dirigidas e monitoradas (SEGRETI; PELEIAS; RODRIGUES, 2005). Tendo como pressuposto em uma cooperativa que o direito de propriedade é constante, o custo do direito de decisão também o é. Assim, o custo de governança corporativa será tratado como um custo administrativo, uma vez que não haverá mudança de estrutura.

Considerando-se que a governança corporativa apresenta uma série de aspectos relativos à propriedade e a gestão, além do inter-relacionamento entre as várias partes

interessadas, pode-se dizer que existem custos que são explícitos e implícitos em suas atividades (diretas e indiretas).

Já o custo administrativo é o que ocorre independentemente da sua forma de gestão, ou seja, está relacionado com as atividades das empresas. Logo, na organização, tendo ou não as práticas de governança corporativa, existirão os custos administrativos.

Os custos administrativos são independentes da forma de gestão, em outras palavras, não importa: o controle do estoque da organização, a atividade financeira, parte de controle e demais atividades da organização. Os princípios de governança corporativa, tais como: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, independem da composição administrativa utilizada.

Os custos administrativos existem em todas as organizações, podendo assim as

organizações apresentarem apenas alguns desses custos ou todos eles. Isso ocorre porque esses custos são constantes em qualquer forma de tomada de decisão. Assim, eles não serão contabilizados no modelo usado.

No Quadro 1, a seguir, será apresentada a caracterização que cada custo representa nesta pesquisa, sendo divididos entre: custo administrativo, custo de *compliance*, custo de *disclosure* e custo de práticas de governança corporativa (ou custo de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa). Também é apresentado se esses custos decorrem de práticas de adesão obrigatória, segundo a Lei 5.764 ou dos normativos do BACEN. Além disso, verifica-se se são decorrentes de práticas apenas indicadas pelo IBGC (2009) ou se são indicadas pelas boas práticas de governança corporativa do BACEN.

**Quadro 1** -Caracterização dos custos de governança corporativa

	Lei 5.764	Regulações Bacen	Boa prática indicada IBGC	Boa prática indicada Bacen	Custo administrativo	Custo de compliance	Custo de disclosure	Custo das práticas de gov. corp.
Administração profissionalizada			x	x	x			
Assembleia Geral Ordinária	x		x		x	x	x	
Auditoria interna		x	x		x	x		x
Auditoria externa		x	x		x	x		x
Realização de pré-assembleia				x		x	x	x
Assembleia Geral Extraordinária	x	x	x		x	x	x	x
Enviar delegado para Assembleia Geral Ordinária central				x		x		x
Publicação em jornal sobre a convocação da assembleia	x	x	x			x	x	x
Editais de convocação da assembleia	x	x	x			x	x	x
Assembleia Geral Ordinária delegados				x		x	x	x
Incentivar a participação dos associados nas atividades			x	x				x
Gastos com educação cooperativista		x		x		x		x
Estrutura específica para a realização de reuniões do Conselho de Administração				x				x
Honorários do Conselho de Administração	x	x	x	x	x	x		x
Consultoria a profissionais especializados		x		x	x	x		x
Aprimoramento das competências dos conselheiros			x	x		x		x

**Quadro 1** -Caracterização dos custos de governança corporativa (continuação).

	Lei 5.764	Regulações Bacen	Boa prática indicada IBGC	Boa prática indicada Bacen	Custo administrativo	Custo de compliance	Custo de disclosure	Custo das práticas de gov. corp.
Divulgação das contas do conselho em web site e manuais	x	x				x	x	x
Consultas a profissionais externos			x	x		x		x
Honorários do Conselho Fiscal	x	x		x	x	x		x
Contratação de gerentes técnicos ou comerciais		x		x	x	x		x
Honorários dos diretores	x	x		x	x	x		x
Implantação de políticas de governança corporativa		x		x	x	x		x
Divulgação das informações e relatório obrigatórios	x	x		x		x	x	x
Treinamento de diretores				x		x		x
Custo de divulgação das demonstrações contábeis do exercício	x	x				x	x	x
Honorários dos funcionários que trabalham com auditoria interna		x		x	x	x		x
Investimentos em comitês na cooperativa			x	x		x		x
Honorários dos funcionários do comitê			x	x	x	x		x

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 METODOLOGIA E RESULTADOS

Um estudo pode ser classificado como exploratório quando o objetivo é

analisar um tema ou um problema de pesquisa que seja pouco estudado. Já os estudos descritivos são utilizados quando se

deseja descrever as propriedades e as características de um fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). De este modo, esta pesquisa possui em enfoque qualitativo, pois foi feito um estudo de caso para identificar os custos das práticas de governança corporativa, por meio de entrevistas e análise documental. Além disso, um enfoque quantitativo, com aplicação de questionário nessa mesma cooperativa, para identificar a percepção dos cooperados ativos quanto a esses custos. Para a realização desta pesquisa, em primeiro lugar foi necessário o entendimento dos custos diretos e apropriáveis das práticas de governança corporativa e o quanto eles representavam na cooperativa. Por esse motivo, da compreensão e do entendimento prático de identificação da realidade, foi necessário e utilizado na pesquisa o estudo de caso.

No desenvolvimento do estudo de caso, são identificados os valores dos custos das práticas de governança corporativa, em

uma cooperativa de crédito de pequeno porte e o seu impacto perante o ativo. Para tal, realizou-se por meio de entrevista, análise documental e observação das atividades rotineiras para orientar a triangulação (YIN, 2010). Logo, a cooperativa pode ser considerada de pequeno porte, porque seu ativo total é considerado pequeno em relação às demais cooperativas existentes no Brasil. Isso foi identificado analisando-se os valores dos ativos de 1.189 cooperativas de crédito brasileiras e por separação em quartis. A cooperativa estudada é considerada de pequeno porte, pois se encontra no quartil inferior, em relação a todas as cooperativas de crédito no Brasil, segundo dados disponibilizados pelo Banco Central.

A realização desta análise de custos das práticas de *compliance* e de *disclosure* da governança corporativa foi feita por um estudo de caso em uma cooperativa de pequeno porte, com sede na região do sul de Minas Gerais, no Brasil. Essa cooperativa está atuante nessa região desde 1991 e atualmente possui 12 mil associados, com ativos totais no valor aproximado de R\$75 milhões. A escolha dessa cooperativa se deu pela acessibilidade (ou conveniência), pois a mesma está aderindo às boas práticas de governança corporativa do BACEN e apresenta prazo-limite de até 2014 para isso.

Neste estudo de caso, foram feitas entrevistas com um gestor da organização na área financeira e um responsável que tinha acesso aos dados contábeis da cooperativa. Isto foi feito para identificar a proporção de cada custo das práticas de governança corporativa.

Além disso, foram analisados relatórios contábeis da cooperativa para complementar a análise, assim como a observação das atividades rotineiras para serem efetuadas a triangulação do estudo de caso.

Os custos das práticas de governança corporativa podem ser divididos em: a) custos de práticas obrigatórias de governança corporativa, que devem ser implantados por causa das leis e dos normativos; b) custos das práticas de governança corporativas indicadas que têm adesão facultativa da organização; c) custos que não são nem de práticas obrigatórias nem de práticas indicadas de governança corporativa, ou seja, a organização que decide implantá-las por opção própria para melhorar a Assembleia Geral Ordinária (AGO) e consequentemente a governança corporativa. Logo, esses são os custos administrativos que a cooperativa adota.

Na pesquisa foi utilizado o método de levantamento de dados primários das

cooperativas de crédito, para uma abordagem qualitativa do estudo e consequentemente obtenção desses dados. As perguntas referentes a este estudo de caso foram levantadas baseando-se nos normativos do BACEN, da Lei 5.764 de 1971, ou seja, para as práticas obrigatórias. Para as boas práticas de governança que são indicadas pelo BACEN, baseou-se em Ventura (2009) e nas sugestões do IBGC de boas práticas.

Durante a pesquisa, foram realizadas entrevistas prévias com os gestores, para um maior entendimento da realidade específica da cooperativa. Nessa prévia foi identificado que para essa cooperativa de pequeno porte os custos das práticas de governança são relevantes, por conta da quantidade de operações realizadas.

Para se estabelecerem os custos de práticas obrigatórias de governança corporativa que prove em da adesão às normas, foram analisadas as seguintes resoluções do Banco Central, que regem o Sistema Financeiro Nacional, incluindo as cooperativas de crédito, são elas: Resolução nº 2.608, de 27 de maio de 1999; Resolução nº 3.198 de 27 de maio de 2004 e anexo; com artigo 9º revogado; Resolução nº 3.442 de 28 de fevereiro de 2007; Circular nº 3.400 de 1º de agosto de 2008; Resolução nº 3.606

de 11 de setembro de 2008; Resolução nº 3.859 de 27 de maio de 2010.

Além disso, também foi utilizado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) e as boas práticas indicadas pelo Banco Central, em suas Diretrizes de boas práticas de governança em cooperativas de crédito (VENTURA; 2009). Ambos os casos foram de adoção opcional.

Ainda neste estudo de caso aplicou-se um questionário aos cooperados ativos da cooperativa, para o entendimento da percepção dos custos das práticas de governança corporativa. Conseqüentemente, desse questionário apresenta-se uma análise quantitativa. A análise dos resultados desse questionário foi realizada por meio do teste qui-quadrado de independência de médias, para identificar se há diferenças de médias entre as respostas dos cooperados, podendo indicar uma possível diferente percepção.

O objetivo desse questionário foi identificar e analisar a percepção dos custos das práticas de governança corporativa, segundo os cooperados ativos. Estudaram-se principalmente os cooperados, pois eles têm o poder de decisão sobre as atividades feitas na cooperativa para o bem comum, sendo

isso feito durante a assembleia geral por meio de votação.

Os questionários — destinados aos associados ativos — com perguntas e respostas foram colocados nos caixas da cooperativa e entregues a eles pelos funcionários da própria cooperativa. Esta segunda etapa da pesquisa refere-se ao cooperado ativo que, em algum momento, frequentou a cooperativa e não a todos os cooperados associados e àqueles que não são atuantes.

Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2009), utiliza-se para avaliação da qualidade um questionário com o teste de alfa, de Cronbach. Assim, o alfa de Cronbach do questionário teve como resultado: 0,869. O número de 81 associados respondentes foi aleatório. Dado que os questionários são válidos, foi possível fazer uma análise sobre as respostas obtidas. Para facilitar a análise e a compreensão, as respostas das questões foram divididas por categorias para as respectivas análises.

Essas categorias citadas abordam a percepção dos cooperados sobre os custos de práticas de governança corporativa, assim como a eficiência da gestão e os investimentos em educação cooperativista. Também se questiona o uso das sobras dos recursos em investimento de estratégias. E

por fim, questiona-se se a governança corporativa representa um investimento ou não. Essas categorias foram divididas por: tempo de associação na cooperativa, idade do cooperado, nível de escolaridade e frequência de participação na Assembleia Geral Ordinária.

Os grupos de respondentes estão divididos entre categorias de tempo na

associação: entre menos de 1 ano e mais de 20 anos; idade entre 18 e 30 e com mais de 40 anos; nível de escolaridade entre Ensino Médio incompleto até Superior completo; frequência de participação na Assembleia Geral Ordinária.

A Tabela 1 a seguir mostra o número de respondentes por categoria de análise.

**Tabela 1**–Número de respondentes do questionário, por categoria de análise dividida em: tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência à Assembleia Geral Ordinária.

Tempo cooperado	N. de respondentes	Idade	N. de respondentes	Nível de escolaridade	N. de respondentes	Frequência à AGO	N. de respondentes
Menos de 1 ano	3	18 a 30 anos	28	Ensino Fundamental	21	Nunca	36
De 2 a 5 anos	22	30 a 40 anos	24	Ensino Médio incompleto	12	Às vezes	10
De 6 a 11 anos	28	40 a 50 anos	19	Ensino Médio completo	28	Sempre	35
De 12 a 17 anos	17	50 a 60 anos	6	Superior incompleto	9		
Mais de 20 anos	11	Mais de 60 anos	4	Superior completo	11		

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.1 Custos das práticas de governança corporativa

A cooperativa estudada surgiu em 1991, na região sul de Minas Gerais, após o fechamento de agentes financeiros que afirmavam que ali não era uma boa praça bancária, pois não havia infraestrutura adequada, como: acesso rodoviário, meios de locomoção e tecnologia. Hoje a cooperativa possui aproximadamente 12 mil cooperados, 71 funcionários e 7 agências no Estado de Minas Gerais. Seu ativo total no

final do ano de 2011 representava R\$ 75.657.871,11.

A partir das evidências obtidas pela entrevista e pelo acesso aos dados contábeis da cooperativa, identificaram-se os valores dos custos diretos apropriáveis, das práticas de governança corporativa e o quanto eles representavam no ativo. Com o auxílio do Quadro 1, na qual constam esses custos, é possível verificar os seguintes resultados para a cooperativa estudada, conforme Tabela 2.

**Tabela 2** - Valor relativo dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, quanto ao ativo da cooperativa de crédito estudada.

<b>Gastos proporcionais em governança corporativa para cooperativa de crédito</b>	<b>Valor relativo frente ao ativo</b>	<b>Classificação</b>
<b>Valor do Ativo</b>	<b>100%</b>	
<b>Assembleia Ordinária</b>		
Convocação da assembleia	0,00185%	POGC - Custo de <i>compliance</i> -Lei 5.764
Gratificações a membros dos conselhos e diretoria por participação	0	
Editais afixados de convocação da assembleia	0	
Publicação em jornal sobre a convocação da assembleia	0,00110%	POGC-Custo de <i>compliance</i> -Lei 5.764
Circulares de convocação de assembleia para os associados	0	
Transporte para o associado	N.O.	
Alimentação para o associado	0,00066%	PAdm
Aluguel de espaço para as assembleias	0,00132%	PAdm
Outros gastos com a organização da assembleia	0	
<b>Pré-Assembleias</b>		
Realiza pré-assembleias	N.O.	
Faz assembleia de delegados	N.O.	
Gastos para enviar delegados à AGO da central	0,00073%	POGC- Custo de <i>compliance</i> - Lei 5.764
<b>Incentivo de participação dos associados</b>		
Eventos para incentivar a participação dos associados nas atividades	0,07455%	PIGC
Gastos com educação cooperativista para os funcionários	0,01983%	PIGC
<b>Assembleia Extraordinária</b>		
Ocorrem as Assembleias Extraordinárias? Qual a frequência?	N.O.	
<b>Conselho de Administração</b>		
Estrutura específica para a realização de reuniões do C.A	Sim	
Honorários anuais de todo o conselho	0,30598%	PA
Consultoria a profissionais especializados	0,00476%	PIGC
Aprimoramento das competências dos conselheiros	N.O.	
Divulgação das contas do conselho em <i>website</i> e manuais	0,00185%	PIGC-Custo de <i>disclosure</i>
<b>Conselho Fiscal</b>		
Estrutura específica para a realização de reuniões do conselho	Sim	
Consultas de profissionais externos	N.O.	
Honorários anuais dos conselheiros	0,01917%	PA
Divulgação dos pareceres dos conselheiros	Considerado em publicação de jornal	

**Tabela 2** - Valor relativo dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, quanto ao ativo da cooperativa de crédito estudada (continuação).

<b>Gastos proporcionais em governança corporativa para cooperativa de crédito</b>	<b>Valor relativo frente ao ativo</b>	<b>Classificação</b>
<b>Diretoria</b>		
Há contratação de gerentes técnicos ou comerciais	N.O.	
Honorários dos diretores	0,30929%	PA
Implantação de políticas de governança corporativa	0,07666%	PIGC
Divulgação das informações e relatório obrigatórios	Considerado em publicação de jornal	
Dedicação em tempo integral	Sim	
Honorários são compatíveis com os do mercado	Sim	
Treinamento de diretores	0,04626%	PIGC-Custo de <i>disclosure</i>
<b>Auditoria</b>		
Contratação de auditoria independente	0,03569%	POGC-Resolução n.3442 –Custo de <i>disclosure</i> e <i>compliance</i>
Custo de divulgação das demonstrações contábeis do exercício	Considerado em publicação de jornal	
Auditoria interna é terceirizada	Não	
Honorários dos funcionários que trabalham com auditoria interna	Considerada implantação de políticas de governança corporativa	
Gastos para manter uma estrutura de auditoria interna	0,05551%	POGC- Resolução n.3859-Custo de <i>disclosure</i> e <i>compliance</i>
<b>Comitês</b>		
Investimentos em Comitês na cooperativa	N.O.	
Honorários dos funcionários do Comitê	N.O.	
<b>Comitê de Auditoria</b>		
Possui Comitê de Auditoria	N.O.	
Honorários dos integrantes do Comitê	N.O.	
Contratação de especialista	N.O.	

NO: Não ocorre

PAdm: Prática administrativa da cooperativa estudada que melhora a Assembleia Geral Ordinária

PIGC: Práticas indicadas de governança corporativa pelo BACEN

POGC: Práticas obrigatórias de governança corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Ao realizar o estudo de caso, esses custos referentes às práticas de governança corporativa durante a entrevista foram considerados elevados pela própria organização. Alguns custos administrativos também são custos de práticas de

governança corporativa. Estes custos de são compostos por: custos de práticas de governança corporativa obrigatórias, custos de práticas de governança corporativa indicadas e custos que não são associados as práticas obrigatórias ou a práticas indicadas de governança e a cooperativa realiza por opção, e são mais relacionados à administração da cooperativa, mas que podem auxiliar nas atividades de algumas práticas de governança corporativa.

Dentre esses custos, aproximadamente 0,09488% refere-se aos custos específicos para cooperativas de crédito, ou seja, que são normatizados pela Lei 5.764 e normativos específicos do BACEN para cooperativas de crédito. Estes custos são: convocação da assembleia, publicação em jornal sobre a convocação da assembleia, envio de delegados à Assembleia Geral Ordinária da central, estrutura de auditoria interna na cooperativa e contratação de auditoria independente. Assim, alguns desses custos também são considerados custos administrativos. Estes custos de práticas obrigatórias de governança corporativa representaram em 2011 0,0072% das receitas da cooperativa e em torno de 2,46% do total das despesas administrativas desse mesmo ano.

Em relação aos custos das práticas indicadas de governança corporativa, 0,2238% do ativo total da organização é

referente à: incentivo à participação do cooperado em atividades, investimentos em educação cooperativista, gastos com consulta a profissionais especializados, divulgação das contas em web site e manuais; implantação de políticas de governança corporativa e treinamento para os diretores. Esses custos de práticas indicadas de governança corporativa representam 0,0175% das receitas da cooperativa, assim como 1,9423% das despesas administrativas da cooperativa estudada, no ano de 2011.

Além desses custos de práticas de governança obrigatórias e os custos de práticas indicadas de governança corporativa; a cooperativa analisada apresenta custos administrativos que a gestão resolveu adotar por opção de estratégia. São custos que podem não ser diretamente de governança corporativa, mas que podem melhorar o ambiente da Assembleia Geral Ordinária e, conseqüentemente, tornar a prática de governança mais eficiente. Assim, a assembleia como prática de governança corporativa poderia ser melhor com esses investimentos. Esses custos são: disponibilizar alimentação durante a Assembleia Geral Ordinária para o cooperado e aluguel de espaço para realização da Assembleia Geral Ordinária.

O valor desses custos representa 0,00198% do ativo total da cooperativa. Em relação às receitas, esses custos administrativos que poderiam melhorar a Assembleia Geral Ordinária e que a cooperativa adota por opção representam 0,00015% da receita e 0,0512% do total das despesas administrativas do ano de 2011 da cooperativa já mencionada.

Já os custos referentes ao pagamento de honorários dos diretores e membros dos conselhos podem ser considerados práticas administrativas comuns a outras organizações como bancos, pois, independente das práticas indicadas de governança, eles também são custos para a gestão da organização. Assim não podem ser considerados custos das práticas de governança corporativa, pois é um custo comum para as demais organizações, tais como bancos e cooperativas de crédito que não aderem às boas práticas indicadas de governança. Dessa forma, os custos das práticas de governança corporativa têm um valor total de 0,3205% do ativo total da organização. Então, ao se considerar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, que são compostos por: custo das práticas indicadas de governança, custo das práticas obrigatórias de governança e as práticas administrativas que podem melhorar a Assembleia Geral Ordinária, finalmente

chegasse ao valor total de 0,3205% do ativo total da cooperativa.

Esse valor de 0,3205% representa os custos administrativos da organização, que seriam comuns a uma organização de capital aberto, adicionado ao custo de seguimento das normas específicas, por ser uma cooperativa de crédito (Lei 5.764 e normativos do BACEN), agregando-se aos custos das práticas indicadas de governança corporativa (custo das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa) e os custos administrativos de apoio a práticas de governança corporativa, que a cooperativa adota por espontaneidade.

Assim, os gestores da cooperativa examinada, durante a entrevista, consideraram elevado o valor de 0,3205% do ativo total. A gestão da cooperativa afirma que as mudanças para adesão às normas sobre governança não foram muito grandes para a cultura da cooperativa, mas representaram um elevado investimento. Logo, os gestores consideram esses custos das práticas de governança como um investimento, uma vez que trarão benefícios para a organização.

Os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa, ao representarem 0,3205% do valor do ativo total, são custos associados às práticas de governança corporativa. Este valor pode ser considerado elevado, nesse caso, em relação

à rentabilidade da cooperativa que é de 0,38% do valor total do ativo. Em outras palavras, isso indica que os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa são próximos ao valor do retorno sobre o ativo, pois essa rentabilidade da cooperativa calculada indica uma medida de potencial geração de sobras pela organização, representando a capacidade da organização em gerar sobras e assim poder se capitalizar, sendo uma medida de desempenho comparativo.

Além disso, os custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa também são elevados em relação às despesas administrativas, representando 8,6% do total do valor gasto em 2011 e mostrando a importância que esses custos têm na organização. Em relação à receita da cooperativa, esses custos de práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representaram aproximadamente 0,025% do valor total para o mesmo ano.

Por ter conhecimento desses custos de práticas de governança corporativa, a cooperativa considerou que esses valores gastos foram elevados. Mesmo representando um investimento que traria retorno para a organização, sendo um custo de oportunidade, os gastos seriam altos, comparados ao tamanho da cooperativa em número de associados e no seu ativo.

A gestão da cooperativa estudada não encontrou grandes dificuldades de adaptação para a adesão às práticas de governança do BACEN. Isso ocorreu porque a cooperativa já apresentava anteriormente atitudes de transparência, comunicação e apoio ao cooperado. Para a gestão, basta ter disposição e interesse para aderir aos normativos.

Cabe mencionar que durante este estudo de caso foi aplicado um questionário aos respectivos associados, com o objetivo de identificar e analisar a percepção dos associados sobre os custos das práticas indicadas de governança corporativa. Assim sendo, o questionário citado será dissertado na próxima seção.

### **3.2 Percepção dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa na cooperativa estudada.**

Os testes que foram realizados durante o questionário tiveram suas questões separadas por categorias e classificados por: tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência de participação na Assembleia Geral Ordinária. Em consequência, os resultados foram os dispostos na Tabela 3.

**Tabela 3** - Resultados da pesquisa, suas respectivas médias e o teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade, nível de frequência à Assembleia Geral Ordinária e a eficiência dos órgãos da gestão.

Pergunta	Tempo de cooperado			Idade			Nível escolaridade			Frequência à AGO		
	0 a 5 anos	6 a 11 anos	Mais de 12 anos	18 a 30 anos	30 a 40 anos	Mais de 40 anos	Ensino Médio incompleto	Ensino Médio completo	Superior completo ou incompleto	Nunca	Às vezes	Sempre
1-Você acha que o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são bons e eficientes em suas atribuições?	68%	75,9% (0,83)	66,7%	65,5%	70,8% (0,816)	75%	75%	72,7% (0,613)	60%	71,1%	75,1% (0,363)	54,5%
2-Você acha que a Diretoria Executiva realiza bem as suas atribuições?	64%	82,8% (0,502)	77,8%	69%	75% (0,369)	82,1%	71,4%	84,8% (0,464)	65%	73,7%	81,6% (0,432)	63,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, foram analisadas as questões da Tabela 3 sobre a eficiência dos órgãos da gestão, tais como: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Em relação às questões que abordam a eficiência (questões 1 e 2), apesar de não haver diferença estatisticamente significativa entre as médias para dessas duas questões, pode-se observar que grande parte dos respondentes consideram que estes órgãos são eficientes.

Esses resultados foram encontrados com base no: tempo de associação do cooperado (entre 0 e 5 anos, 6 e 11 anos e mais de 12 anos, entre a idade do cooperado de 18 a 30 anos, 30 a 40 anos e mais de 40 anos). Mas, também entre os níveis de escolaridade: entre Ensino Médio incompleto, Ensino Médio completo ou

incompleto; e entre a frequência à Assembleia Geral Ordinária com: participação frequente, às vezes ou nunca. Isso demonstra que há quase um consenso sobre a eficiência dos órgãos da gestão da cooperativa, podendo indicar que os cooperados perceberam essa eficiência do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva.

Depois, durante a análise fez-se um teste de médias em relação aos custos das práticas de governança corporativa, pois os órgãos de gestão como: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva podem apresentar custos para a organização. Assim, questiona-se se os cooperados têm percepção desses custos, conforme disposto na Tabela 4.

**Tabela 4** - Resultados da pesquisa, suas respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência à Assembleia Geral Ordinária e os custos das práticas de governança corporativa.

Pergunta	Tempo de cooperado			Idade			Nível escolaridade			Frequência à AGO		
	0 a 5 anos	6 a 11 anos	Mais de 12 anos	18 a 30 anos	30 a 40 anos	Mais de 40 anos	Ensino Médio incompleto	Ensino Médio completo	Superior completo ou incompleto	Nunca	Às vezes	Sempre
1-Você considera o funcionamento do Conselho de Administração e Conselho Fiscal muito oneroso para cooperativa ou não?	44%	65,5% (0,435)	48,1%	55,2%	41,7% (0,317)	60,7%	60,7%	51,5% (0,714)	45%	42,1%	65,6% (0,112)	54,5%
2-Você considera uma Diretoria Executiva profissionalizada muito onerosa para cooperativa ou não?	52%	62,1% (0,791)	55,6%	58,6%	50% (0,167)	60,7%	64,3%	60,6% (0,470)	40,6%	50%	65,6% (0,216)	54,5%
3-Você considera a Auditoria muito onerosa para cooperativa ou não?	60%	62,1% (0,499)	40,7%	51,7%	50% (0,761)	60,7%	60,7%	54,5% (0,789)	45%	47,4%	59,4% (0,269)	63,6%
4-Você considera a AGO muito onerosa para cooperativa ou não?	60%	65,5% (0,387)	51,9%	58,6%	54,2% (0,343)	64,3%	75%	57,6% (0,188)	40%	50%	71,9% (0,196)	54,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se as questões referentes aos custos das práticas indicadas de governança corporativa, tem-se que não há uma diferença estatisticamente significativa entre as médias. É possível observar que aproximadamente metade dos cooperados percebe o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Auditoria e Assembleia Geral Ordinária como onerosos. Isso também pode significar que os cooperados não estão tendo percepção sobre o assunto questionado. Essa situação se repetiu em relação ao tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência à Assembleia Geral Ordinária.

Considerando-se o teste realizado significativo até o nível de 10% de confiabilidade, a questão 4 da Tabela 4, que aborda se a Assembleia Geral Ordinária é onerosa ou não, não é significativa. Mas ao se relaxar esse valor até 20%, os cooperados com Ensino Médio incompleto podem apresentar opiniões diferentes se a Assembleia Geral Ordinária é ou não onerosa, em relação aos demais níveis de escolaridade, uma vez que esses cooperados com menor nível de escolaridade percebem mais os benefícios da Assembleia Geral Ordinária do que os custos.

Da mesma forma, nessa mesma questão 4, em relação à frequência na

Assembleia Geral Ordinária, os cooperados que às vezes participam, acham que a Assembleia Geral Ordinária traz mais benefícios do que custos, sendo esse um resultado diferente em relação aos demais níveis de frequência, também sendo significativo ao nível 20% de confiabilidade.

Dando continuidade, seguiu-se com a análise das questões sobre o uso das sobras em: investimentos, em estratégia e se a governança corporativa é um investimento para a organização que a adota. Assim, pode-se considerar estas questões como importantes, pois o cooperado, ao perceber que a governança corporativa é um investimento para a organização, mesmo considerando-a onerosa, pode ter consciência de que ela traz benefícios para a organização, podendo gerar mais sobras futuras.

Deste modo, essas duas últimas questões da Tabela 5, a seguir, seriam complementares, pois os cooperados que apoiam o uso das sobras dos investimentos em estratégias, de certo modo poderiam considerar a governança corporativa como um investimento para a organização na área estratégica, sabendo que no futuro poderia haver algum retorno do valor investido.

**Tabela 5** – Resultados da pesquisa, suas respectivas médias e teste qui-quadrado de independência de médias em relação ao tempo de cooperado, idade, nível de escolaridade e nível de frequência Assembleia Geral Ordinária e o uso das sobras em investimentos da cooperativa.

Pergunta	Tempo de cooperado			Idade			Nível escolaridade			Frequência à AGO		
	0 a 5 anos	6 a 11 anos	Mais de 12 anos	18 a 30 anos	30 a 40 anos	Mais de 40 anos	Ensino Médio incompleto	Ensino Médio completo	Superior completo ou incompleto	Nunca	Às vezes	Sempre
1-Você acha que a cooperativa deve utilizar as sobras para fazer investimentos em estratégia?	72,7 %	80% (0,684)	68,8%	70,6%	78,6% (0,525)	75%	87,5%	77,8% (0,148)	53,8%	50%	84,4% (0,115)	54,5%
2-Você acha que a governança corporativa é um investimento para a cooperativa ?	54,2 %	75,9% (0,332)	73,1%	64,3%	66,7% (0,587)	74,1%	66,7%	75% (0,444)	60%	61,1%	75% (0,369)	72,7%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados encontrados na Tabela 5, a questão 1 não apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre as médias. Dessa forma, não há diferença de médias que sejam significantes nas respostas entre os associados que têm diferentes tempos de associação, idade, nível de escolaridade e nível de frequência à Assembleia Geral Ordinária. Mas foi possível notar que, em todos os casos, mais da metade dos cooperados respondentes apoia ao uso das sobras dos investimentos em estratégia.

Por isso, se pode aferir que mais da metade dos cooperados, possivelmente, tende a apoiar o uso das sobras dos investimentos em estratégia, independentemente do tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência à Assembleia Geral Ordinária.

Da mesma forma, a questão 2 da Tabela 4 não apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre as médias. Mas foi possível notar que, em todos os casos, grande parte dos cooperados respondentes considera que a governança corporativa é um investimento para a organização.

Por isso, pode-se aferir que a maioria dos cooperados possivelmente tende a considerar que a governança corporativa é

um investimento para a organização, independentemente do tempo de associação, da idade, do nível de escolaridade e da frequência à Assembleia Geral Ordinária. Dessa forma, é possível aferir que os cooperados podem não ter percepção do quanto à cooperativa gasta com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa. Mas, grande parte dos cooperados respondentes pode perceber a eficiência dos órgãos da gestão, segundo as questões 1 e 2 da Tabela 4. E também que a maioria dos cooperados pode perceber que a governança corporativa é um investimento para a organização e para apoiar o uso das sobras para investimentos em estratégia, segundo as questões 1 e 2 da Tabela 5.

É possível observar neste estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito de pequeno porte, que as práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam aproximadamente 0,3205 % do ativo total, 8,6% das despesas administrativas totais e 0,025% das receitas da organização em 2011. Considerando-se apenas as práticas indicadas de governança corporativa, 0,2238% do ativo total da cooperativa foi destinado a esses custos. Já os custos totais das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa

representam 0,3205% do ativo total da cooperativa estudada.

Apesar de esses custos de práticas de governança corporativa serem elevados para a cooperativa — como foi observado pelos resultados da entrevista com os gestores da cooperativa estudada —foi possível observar que os cooperados podem não ter percepção dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa.

Assim, as políticas de práticas de governança corporativas do Banco Central podem impactar na rentabilidade das cooperativas de crédito, podendo reduzir a eficiência e dificultar as atividades de algumas cooperativas, em especial, as de pequeno porte, pois esses custos de práticas indicadas de governança corporativa podem ser significativamente elevados para algumas organizações.

Por fim, embora existam todos esses gastos e o impacto que eles exercem no ativo da organização, os cooperados podem não perceber quanto custa para a cooperativa à adoção das práticas de governança corporativa, podendo perceber apenas a eficiência de órgãos da gestão como: o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva; e também que a governança corporativa é um investimento

para a organização, para apoiar o uso das sobras em estratégias.

#### 4 CONCLUSÕES

Os resultados encontrados nesta pesquisa são de que os custos diretos apropriáveis das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa representam 0,3205% do ativo da organização. A partir do conhecimento desses custos, pode-se afirmar que esses valores são proporcionalmente elevados. Pois, ao representarem 0,3205 % do ativo total da cooperativa estudada, são próximos aos valores da rentabilidade da cooperativa que é 0,38% do ativo total. Isso indica que os custos das práticas de governança corporativa são maiores do que o retorno sobre o ativo. Além de representarem 8,6% das despesas administrativas totais, em relação à receita da cooperativa, esses custos das práticas de governança representaram 0,025% do valor da receita total para o ano de 2011.

Dessa forma, as políticas de práticas de governança corporativas obrigatórias do Banco Central podem impactar na rentabilidade e na eficiência das cooperativas de crédito. Assim, após essa análise, pode-se concluir que as práticas de *compliance* e *disclosure* da governança

corporativa podem impactar no ativo total da cooperativa estudada. Entretanto, apesar de que os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa poderem ser considerados elevados pela gestão da cooperativa, os cooperados podem não perceber esses custos.

Por outra para, grande parte dos respondentes considera que: o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva são eficientes. Estes resultados foram encontrados tanto em relação ao tempo de cooperado, quanto na idade do cooperado, o nível de escolaridade e a frequência à Assembleia Geral Ordinária. Isso mostra que há quase um consenso sobre a eficiência dos órgãos da gestão da cooperativa, podendo indicar que os cooperados percebem essa eficiência, não havendo diferença de opinião entre: o tempo de associação, a idade do cooperado, o nível de escolaridade e a frequência à Assembleia Geral Ordinária.

É possível observar, também, que aproximadamente metade dos cooperados percebe o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva, a Auditoria e a Assembleia Geral Ordinária como onerosos. Dessa forma é possível concluir que os cooperados podem não ter a percepção de quanto a cooperativa gasta

com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa, conforme mostram os resultados.

Isso também pode significar que os cooperados não estão tendo a percepção adequada sobre o assunto questionado. Essa situação se repetiu em relação ao tempo de associação, idade do cooperado, nível de escolaridade e a frequência à Assembleia Geral Ordinária.

Assim, pode-se concluir que apesar dos custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa poderem ser considerados elevados neste estudo de caso, os cooperados podem não perceber o quanto a cooperativa gasta com a adoção das práticas indicadas de governança corporativa.

Além disso, pode-se concluir que mais da metade dos cooperados, possivelmente, tende a apoiar o uso das sobras dos investimentos em estratégia, independentemente do tempo de associação, idade, nível de escolaridade e frequência à Assembleia Geral Ordinária; assim como, a maioria dos cooperados considera a governança corporativa um investimento para a organização que a adota.

Por fim, os dados encontrados no estudo de caso dessa pequena cooperativa de crédito não podem ser generalizados, porque

se aplicam apenas a essa organização. Para a generalização dos dados, seriam necessários novos estudos.

Como sugestão para pesquisas futuras, poderia ser feita uma análise considerando mais cooperativas e um número maior de respondentes. Ademais, sugere-se a realização de uma pesquisa comparativa sobre a percepção dos cooperados, em relação aos custos das práticas de governança corporativa, em cooperativas com portes diferentes.

## REFERÊNCIAS

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BECHT, M.; BOLTON, P.; ROELL, A. Corporate Governance and Control. **ECGI Working Paper Series**. Working Paper Nº 02/2002. Updated August 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 254f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

\_\_\_\_\_. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

\_\_\_\_\_. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2005. 178 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

BRASIL. Decreto n.º 17.339 de 2 de junho de 1926. Aprova o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e funcionamento das Caixas Raiffeisen e Bancos Luzzatti. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 2 jun. 1926.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 16 dez. 1971.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 3442 de 28 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <[www.bcb.gov.br/](http://www.bcb.gov.br/)>. Acesso em: jan. 2012.

CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E.S. Gestão econômica de investimentos em ativos fixos. **Revista de contabilidade e finanças**, v.14, n.31, p.26-44, São Paulo, 2003.

CHHAOCHHARIA, V.; LAEVEN, L. **Corporate governance norms and practices**. 2007. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=965733](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965733)>. Acesso em: jul. 2012.

CLARK, R. C. Corporate governance changes in the wake of the Sarbanes-Oxley Act: a morality tale for policymakers too. **Harvard Law and Economics Discussion Paper**, Cambridge, n. 525, p. 1-46, 2005. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=808244](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=808244)>. Acesso em: maio 2012.

CORRAR, L.J.; PAULO, E. DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, D. R.M.; CHADDAD, F.R.; AZEVEDO, P.F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **RESR**, Piracicaba, v. 50, n. 2, p. 285-300, 2012.

DURDEN, C.; PECH, R. The increasing cost of corporate governance: decision speed-bumps for managers. **Corporate Governance**, Oxford, v. 6, n. 1, p. 84-95, 2006.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. Brewer, Peter C. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HANSMANN, H. Ownership of the firm. **Journal of Law, Economics and Organization**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 267-304, 1988.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE – ICA. Disponível em: <[www.ica.coop/](http://www.ica.coop/)> Acesso em: ago. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: set. 2011.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MILLAR, J. A. B.; BOWEN, W. Small and large firm regulatory costs: the case of the Sarbanes-Oxley Act. **Corporate Governance**, Oxford, v. 11, n. 2, p. 161-170, 2011.

NASCIMENTO, R.S. Aspectos Relevantes da Avaliação dos Controles Internos da Auditoria Governamental. **Revista Contextus**, v. 1, n. 2, p.36-42, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em: <[www.ocb.org.br/](http://www.ocb.org.br/)>. Acesso em: jun. 2011.

PINTO, G. M. S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - ANPCONT, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. p. 17.

RODRIGUES, G. M. **Governança corporativa: identificação dos principais fatores que inibem a adesão das companhias abertas ao Novo Mercado da Bovespa sob o enfoque de custos**. 2005. 193 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.

SEGRETI, J. B.; PELEIAS, I. R.; RODRIGUES, G. M. Custos da Atividade de Governança Corporativa sob o enfoque da Controladoria Moderna. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE

CUSTOS, 11, 2005, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, 2005. p. 15.

SCHARF, L.; BORGERT, B.; RICHARTZ, F. Análise estatística dos custos indiretos de produção: uma contribuição ao estudo do “custo exato”. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.5, n. 12, p. 135-156, 2011.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Berkeley, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

SUCUPIRA, G. I. C.S. **Regulação e eficiência em cooperativas de crédito**. 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado em

economia) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

TRIOLA, M. F. **Introdução a estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2012.

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.