



PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA REGIÃO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS

Augusto Chaves Martins (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS)
augustoch@live.com

Lauriene Teixeira Santos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS)
lauriene.tsantos@gmail.com

Letícia Bettoni Siqueira (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS)
leticialbs@hotmail.com

Izadora Ribeiro e Garcia de Oliveira (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS)
izadora_rgo@hotmail.com

Resumo

A Governança Corporativa (GC) é o sistema pelo qual as organizações são direcionadas, monitoradas e incentivadas a realizarem uma maior transparência da gestão empresarial e redução de riscos para os investidores. Ainda se trata de um tema novo em cooperativas de crédito, no entanto, por oferecerem um serviço diferenciado tanto econômico quanto socialmente, as cooperativas de crédito tem também implementado as boas práticas da governança corporativa, para dessa forma, conseguirem um maior crescimento sustentável, visando aumentar sua participação de mercado, e assim tornarem-se mais competitivas. Frente a isso, o objetivo geral deste estudo foi conhecer as boas práticas da governança corporativa numa cooperativa de crédito localizada na região centro-oeste de Minas Gerais. Foi feita uma revisão de literatura onde definiu-se a temática de governança corporativa em cooperativas de crédito. Quanto à metodologia, realizou-se uma entrevista com o gestor responsável pela governança na cooperativa, na qual os dados obtidos deram origem aos resultados deste artigo. Na análise de resultados, dissertaram-se quatro tópicos, que respondessem aos objetivos específicos do trabalho, os quais foram: Percepção quanto às normas da GC; Planejamento da GC; Implantação e operacionalização da GC, e; Resultados e reflexos da implantação da GC. Por fim procedeu-se com as considerações finais, onde foi enaltecida a importância da implementação da GC pela cooperativa estudada, além da apresentação de seis pontos que a pesquisa investigativa encontrou e que corroborou com as propostas de implementação da GC.

Palavras-chave: Governança corporativa; cooperativa de crédito; boas práticas; princípios.

1. Introdução

O cooperativismo tem aumentado sua participação no contexto econômico e social dos países, especialmente nas nações mais desenvolvidas. Através da associação entre pessoas, o cooperativismo tem o seu propósito como encontrar soluções mais equilibradas e mais humanas no desenvolvimento das atividades econômicas, beneficiando o indivíduo e a sociedade em que ele se insere. De acordo com seus princípios, o cooperativismo é uma

terceira via entre o Estado e a iniciativa privada, pois busca uma melhoria da qualidade de vida dos seus associados (COSTA, 2019).

No Brasil, o cooperativismo vem apresentando forte crescimento e consolidação, especialmente através das cooperativas de crédito, que como qualquer outra organização complexa, à medida que crescem como empreendimentos socioeconômicos, buscam a modernização de sua gestão através do aperfeiçoamento e implantação dos princípios das boas práticas de governança corporativa (COSTA, 2019). Além disso, Jacques e Gonçalves (2016) constatam que as cooperativas de crédito causam um efeito positivo na renda dos municípios, uma vez que impactam cerca de R\$1.825,00 no PIB per capita, o que é significativo a 5%.

Dessa forma, nas cooperativas, por razão de algumas peculiaridades da estrutura de governança corporativa, os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários do empreendimento de crédito, isso reduz de forma significativa a quantidade de clientes, o que permite à administração um melhor planejamento das operações e distribuição dos resultados (FERREIRA, GONÇALVES e BRAGA, 2007). E, por mais que a governança corporativa em cooperativas seja considerado um tema novo, é de suma importância, uma vez que as suas boas práticas eram apenas exigências para o mercado de capitais, e hoje, acabaram se tornando mais um diferencial de competitividade (SILVA; SANTOS, 2018).

Portanto, a partir da publicação da Resolução 3.859/10 do Conselho Monetário Nacional, sugerida pelo Banco Central do Brasil, as cooperativas de crédito foram se adaptando aos seus princípios, organizando-se para a normatização de suas formas de constituição de operações e funcionamentos. Assim, o objetivo geral deste artigo foi conhecer as boas práticas de governança corporativa (GC) na Cooperativa de Crédito de Bambuí Ltda – Sicoob Credibam. Para que isso fosse possível, utilizou-se um roteiro investigativo junto ao gestor responsável pela governança, formulado a partir dos seguintes objetivos específicos: identificar quais foram os conceitos e normas da GC aplicados, de que forma as estratégias da GC foram planejadas e implantadas, e, quais os benefícios alcançados pela aplicação da GC na cooperativa estudada.

A justificativa deste estudo se pautou no fato de que a GC vem sendo implantada em diversas organizações, incluindo as instituições financeiras. Este estudo então torna-se relevante, haja vista o diferencial econômico e social que as cooperativas de crédito possuem frente às demais instituições financeiras existentes.

2. Governança Corporativa e Cooperativa de Crédito

O movimento de governança surgiu primeiramente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, e a partir daí foi se espalhando por muitos outros países. No Brasil ela tem ganhado muita importância cada vez mais no mercado que é tão atribulado e instável (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2017). Uma boa governança corporativa visa a transparência da gestão empresarial e a redução de riscos maiores para os investidores, dessa forma, adotando uma prestação de contas mais abrangente (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2017).

O conceito mais difundido da temática de governança corporativa no Brasil é definido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, onde ele define que Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são direcionadas, monitoradas e incentivadas, e que envolve a relação entre os proprietários, conselhos de administração e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa transformam os princípios em recomendações objetivas, de forma a alinhar os interesses da organização, preservando o otimizando assim os seus valores, facilitando o acesso aos recursos e aumentando o seu tempo de vida (IBGC, 2009, p. 19).

De acordo com o código de boas práticas de governança corporativa, publicado pelo IBGC em sua quarta edição em 2009, existem quatro princípios básicos da governança corporativa:

- **Transparência:** obrigação da empresa em disponibilizar às partes interessadas o que lhes interessam, dessa forma, resultando em um clima de confiança, tanto internamente quanto em relação aos terceiros;
- **Equidade:** caracterizada pelo tratamento justo e equitativo de todos os parceiros da organização. Qualquer tipo de discriminação é totalmente inaceitável;
- **Prestação de contas:** todos os envolvidos nas atividades relacionadas à governança, como o conselho de administração, conselho fiscal, auditores etc., devem ser responsáveis por suas ações, assumindo as consequências de suas ações e omissões;
- **Responsabilidade corporativa:** relacionada mais à ética. A organização deve, além de respeitar as leis de seu país, ter uma definição clara de seus valores e princípios éticos, por isso, devem garantir a sustentabilidade da empresa, visando sempre à sua longevidade.

Rezende e Dalmácio (2015) afirmam que tem havido um movimento crescente das organizações pela adoção de mecanismos de governança corporativa com o propósito de aprimorar seus processos de gestão sob a perspectiva de agregar mais valor aos negócios, diminuir a expropriação de riqueza de seus shareholders e garantir a profissionalização da gestão.

Alves (2016) afirma que as boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito precisam abranger metodologias que venham fortalecer tanto estruturas quanto processos, para dessa forma, ampliar as condições de segurança, eficiência e redução de riscos.

A governança corporativa é de extrema importância para as cooperativas que querem manter um crescimento sustentável, visando aumentar sua participação de mercado, e assim tornarem-se mais competitivas (ALVES, 2016).

Os delegados e conselheiros de uma cooperativa de crédito precisam ter independência em suas decisões, possuir acesso a informação, pois este fato funciona como uma limitação do poder excessivo dos gestores, melhorando dessa forma a governança corporativa (COSTA; MELO, 2017). Jesus (2016) concorda com essa perspectiva ao dizer que nas cooperativas de crédito, a governança corporativa está bastante estruturada, uma vez que cada sócio/associado possui seus direitos e deveres, sendo tratados de forma igualitária, participando da tomada de decisões e assembleias. Além disso, os controles internos desta cadeia fazem com que os princípios da governança sejam cumpridos e mantidos, inibindo assim a ocorrência de falhas e fraudes.

3. Metodologia

O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa básica, por sua natureza, pois possui como finalidade principal gerar conhecimentos básicos ou fundamentais com intuito de produzir artigos científicos. Quanto ao tipo podemos dizer que a pesquisa é descritiva, pois é o método em que se observa, registra, analisa, descreve e relaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los, com abordagem qualitativa (GARCES, 2010). Quanto aos meios, caracterizou-se como estudo de caso, o que permite ao pesquisador focar em um único caso e aborde uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015).

O universo foi a cooperativa de crédito, tendo como foco de estudo a Cooperativa de Crédito de Bambuí Ltda. – CREDIBAM, no município de Bambuí (MG). Constituída em 20/02/91,

teve início suas atividades em 09/09/91, possuindo em dezembro de 2019 7.261 associados, contando com 2 agências além da agência de Bambuí, sendo uma em Córrego D’anta (MG), inaugurada em 02/05/98 e outra em Medeiros (MG), inaugurada em 01/11/01. Na sua identidade organizacional constam os seguintes valores: transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade e responsabilidade (SICOOB CREDIBAM, 2020).

Para consecução deste trabalho buscou-se elaborar um roteiro investigativo, adaptado do roteiro apresentado e validado por Souza Neto e Reis (2015), encaminhado ao gestor responsável pela governança corporativa, onde obtivemos uma entrevista registrada em áudio por meios eletrônicos. Os dados tiveram sua coleta executada no mês de julho e agosto de 2020. Os resultados da entrevista foram analisados e agrupados em função dos conjuntos de perguntas realizadas.

4. Resultados

4.1 Percepção quanto às normas de Governança Corporativa

Nota-se que a cooperativa possui conhecimento das normas estabelecidas e conceitos fundamentais da Governança Corporativa, compreendendo inclusive a amplitude de suas abrangência e impactos das mesmas, ficando claro na fala do entrevistado que os conceitos foram internalizados pelos diretores da instituição que seguem as normativas estabelecidas pela resolução 3.859/10 (BACEN, 2010). Perguntado sobre a plena consciência da resolução, o gestor comentou que “a diretoria da cooperativa e a administração possuem conhecimento da governança corporativa e compreendem as normas e o impacto delas no modelo de gestão dentro e fora da cooperativa” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 2).

A Governança Corporativa consta, inclusive, do estatuto da entidade, onde no capítulo I – Dos órgãos sociais, art. 38º, temos:

A estrutura de governança corporativa da *Cooperativa* é composta pelos seguintes órgãos sociais:

- I. Assembleia Geral;
- II. Conselho de Administração;
- III. Diretoria Executiva;
- IV. Conselho Fiscal (SICOOB CREDIBAM, 2018).

Há, também, no estatuto da entidade questões relacionadas às deliberações que envolvem questões relacionadas à governança corporativa na Seção VII, das deliberações, Art. 52º, conforme a seguir:

É de responsabilidade da Assembleia Geral deliberar sobre:

- I. alienação ou oneração dos bens imóveis de uso próprio da *Cooperativa*;

- II. destituição de membros do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal;
- III. aprovação da política de governança corporativa e do regulamento eleitoral;
- IV. julgar recurso do associado que não concordar com a eliminação, nos termos do art. 18º, § 1º deste Estatuto Social;
- V. deliberar sobre a filiação e demissão da *Cooperativa* ao Sicoob Central Crediminas. (SICOOB CREDIBAM, 2018).

Percebeu-se que as decisões tomadas pela diretoria levam em consideração a importância dada as normativas implementadas pós governança corporativa, deixando claro que a partir daquele momento a prioridade seria atender às novas diretrizes e implementar as mudanças, independente dos esforços necessários para que isso ocorresse.

Segundo SILVEIRA (2004), “governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência”. Na percepção da diretoria da cooperativa, a busca pela implementação da Governança Corporativa cumpre justamente esse propósito que é dar maior flexibilidade e autonomia das ações gerenciais nas agências cooperadas. Ainda segundo SILVEIRA (2004), “na relação entre acionistas e gestores, os custos de agência do tipo ‘perdas residuais’ se manifestam por meio de decisões tomadas pelos gestores não maximizadoras de riqueza dos acionistas”.

O impacto gerado pela implementação da governança corporativa fica evidente quando, do processo de tomada de decisão, os níveis gerenciais e de supervisão passam “a ter uma responsabilidade maior com maior alçada como limites mais altos de aprovação de crédito” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 2).

4.2 Planejamento da Governança Corporativa

A necessidade do planejamento para implementação da governança corporativa se deu pela percepção da diretoria que buscava meios de melhorar os processos internos que repercutem em ações de forma direta e indireta no ambiente interno e externo à cooperativa e, desta forma, buscou recursos externos para que se procedesse com sua implementação.

Segundo EISSMANN (2017), “para que os objetivos do planejamento sejam alcançados, independente da estratégia utilizada, é importante destacar que a empresa precisa ter uma visão holística da empresa e da importância do planejamento, além de conhecer seus pontos fortes e fracos e as ameaças e as oportunidades existentes no mercado”. Diante disso, a diretoria buscou um modelo que se adequasse aos objetivos propostos para a cooperativa,

promovendo mudanças que buscassem modernização dos processos operacionais e maior flexibilização das relações com os mais diversos atores com quem se relacionavam.

Portanto, algumas metas foram definidas à título de busca por melhorias internas, como: “com a implantação da governança corporativa as metas seriam obter melhores resultados pela gestão da diretoria, com mais transparência, mais organização e menor índice de apontamentos em auditoria em *Compliance*” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 2).

Outras metas também foram determinadas buscando a flexibilização das relações com os cooperados e clientes, como “os gerentes, depois da governança corporativa, foram autorizados a ter maiores limites de operações de crédito e decisões em empréstimos (...) abriu mais espaço para os gerentes, dando mais liberdade para estes negociarem com maiores limites” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 2).

Há também na cooperativa ações de auditoria realizada por consultores externos que permite à entidade uma leitura e percepção de suas operações internas iniciando e promovendo ações corretivas quando julgados necessários pela diretoria (SICOOB CREDIBAM, 2020).

A área de *Compliance* cumpre papel fundamental nos processos organizacionais que, segundo DALLA PORTA (2011):

O propósito da área de *Compliance* é assistir aos gestores no gerenciamento do risco de *Compliance*, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais, decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, padrões etc.

A cooperativa possui em sua estrutura a área de *Compliance* que busca um melhor processo de fiscalização e direcionamentos internos quanto aos processos realizados pelas operações e, segundo o Sicoob Credibam (2020, p. 3), “existe dentro da cooperativa uma área responsável pela *Compliance*. O Diretor de Risco é responsável pela *Compliance*, pelas fiscalizações internas, contando também com a Agente de Controle Interno e Risco que seria uma assistente do Diretor de Risco, sendo essa agente responsável pelas conferências internas de processos para verificar se não há nada errado internamente como na contabilidade, pagamentos, caixas, diferenças de caixas”.

Percebe-se, portanto, uma preocupação quanto à modernização da estrutura e, por conseguinte, mudança também nos fluxos e operações internos buscando a tão almejada agilidade nos processos internos e externos buscando garantir um melhor atendimento aos seus cooperados e clientes.

4.3 Implantação e operacionalização da Governança Corporativa

A implantação da governança corporativa na cooperativa permitiu uma melhor distribuição interna tanto de pessoas como tarefas, flexibilizando a tomada de decisão e permitindo aos gerentes e supervisores maior agilidade e resposta no atendimento às demandas geradas nas agências.

O redimensionamento das funções e redistribuição das atividades ocorreu de forma a atender aos requisitos previstos nas normativas para implantação da governança corporativa e, dessa forma, impactou positivamente a percepção interna do novo modelo de trabalho. “Houve melhor distribuição de cargos e tarefas dentro da agência, havendo melhor organização de atividades operacionais e tarefas nos setores, ficando mais organizado” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 3).

Em consequência das mudanças é fundamental que as pessoas passem por um processo interno de adequação ao novo método de trabalho, compreendendo principalmente a necessidade da essência desse processo. “Houve treinamentos para o pessoal da administração, para os gerentes. Foram vários cursos na área para as pessoas entenderem como seriam as diretrizes da governança corporativa” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 3).

Percebemos, portanto, no processo de implantação da governança corporativa um cuidado em desenvolver atividades que permitiam aos envolvidos uma melhor compreensão dos processos relacionados a ela e sua importância, buscando sempre um alinhamento entre as expectativas da cooperativa, seus objetivos e também os objetivos pessoais de cada um dos indivíduos ali inseridos.

4.4 Resultados e reflexos da implantação da Governança Corporativa

No que tange aos resultados conseguidos com a implantação da governança corporativa, pode-se dizer que foram percebidos resultados internos, voltados para os processos e as pessoas vinculadas diretamente à cooperativa e resultados externos, percebidos pelos cooperados e clientes.

Um impacto sofrido pelas cooperativas foi justamente a possibilidade de ampliação das suas atividades, conforme relata o entrevistado:

Através da adoção dessas boas práticas da governança corporativa, as cooperativas de crédito cresceram muito e veem crescendo assustadoramente em comparação aos bancos comerciais. As cooperativas estão enormes, cheias de clientes associados,

atendimento personalizado, não sendo como os bancos comerciais com tudo digital. As cooperativas têm um atendimento diferenciado em função da adoção dessas boas práticas da governança corporativa que têm ajudado muito no crescimento das cooperativas (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 3).

Internamente os processos também foram readequados, o que melhorou sobremaneira as operações e os fluxos anteriormente estabelecidos. Provavelmente as melhorias de processos internos são o reflexo da ampliação das ações da cooperativa no mercado, aumentando suas operações.

(...) Antes da implantação da governança corporativa as operações de crédito eram aprovadas além dos gerentes pelo diretor financeiro e pelo diretor administrativo. Após a governança corporativa as operações de crédito são aprovadas pelos gerentes, como anteriormente, e agora somente pelo diretor financeiro. O diretor administrativo não pode mais aprovar operações de crédito. O presidente do conselho também teve uma alteração. Não sei bem como foi a alteração, mas teve. E o diretor financeiro antes da governança corporativa podia fazer parte do conselho administrativo. Depois da governança corporativa o diretor financeiro pode ser somente diretor financeiro (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 4).

Segundo EISSMANN (2017), “as boas práticas da governança não devem ser implementadas apenas em nível estratégico das organizações, devem partir do nível estratégico e serem disseminados para os demais níveis, o tático ou gerencial, e o nível operacional, de modo a evitar hiatos entre eles”. Fica evidente, portanto, que o processo proposto pela cooperativa nasceu e iniciou-se no topo da hierarquia e, gradativamente foi sendo implementada nos níveis mais baixos até que seus processos fossem concluídos. Pode-se atribuir o sucesso dos resultados de implantação da governança corporativa ao modelo adotado que privilegia uma melhor comunicação interna, redistribuição de tarefas e realocação de funções, tornando os processos internos mais ágeis e fluidos, o que impacta sobremaneira e de forma positiva nos cooperados e clientes da cooperativa.

Por fim, as principais mudanças ocorridas com a implantação da governança corporativa, de acordo com o entrevistado, foram “uma melhor distribuição de tarefas, responsabilidades, cargos, organização, controle de riscos e mais fiscalização interna. Isso tudo é fundamental para o sucesso das cooperativas” (SICOOB CREDIBAM, 2020, p. 4). Isso fica de acordo com os quatro princípios básicos da governança corporativa, instituídos pelo IBGC (2009): transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

5 Considerações finais



Buscando a eficiência nos processos internos, tendo como objetivo aspectos sociais, econômicos e financeiros, percebeu-se a importância da implementação da governança corporativa pela cooperativa, uma vez que esse processo permitiu à cooperativa adotar um modelo mais fluido e contínuo de suas operações, imprimindo uma maior agilidade e flexibilidade no atendimento aos seus cooperados/clientes. Ficou evidente que a governança corporativa permitiu uma significativa modernização no modelo gerencial e, por conseguinte, uma ampliação de suas ações junto aos seus clientes e potenciais clientes.

Diante disso, é importante ressaltar os resultados apresentados tanto pelo respondente da entrevista quanto do material apresentado no sítio da empresa e que corroboram com as propostas de implementação de governança corporativa, conforme a seguir:

1. Alicerçamento dos papéis e suas definições junto ao corpo diretivo e operacional, buscando melhor fluidez das operações e maior liberdade de atuação;
2. Implementação de um agente de controle interno que tem como objetivo prever e mitigar riscos operacionais, aumentando sobremaneira os resultados financeiros das operações e, por consequência, os resultados aos acionistas;
3. Utilização de manuais que orientam as operações internas à cooperativa;
4. Readequação de atividades e funções, buscando a flexibilização das operações além de implementação de alçadas maiores de aprovação, o que torna menos burocrático o atendimento ao cliente final;
5. Constar e fazer constar nos mais diversos documentos e relatórios gerenciais a importância das práticas de governança corporativa, ressaltando sempre a importância dada pela diretoria quanto às suas práticas;
6. Treinamento e capacitação constante das equipes bem como dos novos entrantes.

Percebe-se, portanto, que a cooperativa atinge os objetivos internos iniciais propostos pela implantação da governança corporativa além de perceber resultados práticos do processo ao ampliar a carteira de clientes tornando-se tão ou mais flexível quanto as entidades financeiras atuantes na região.

Referências

ALVES, N. C. A importância da governança corporativa em uma cooperativa de crédito situada na região do Alto São Francisco em Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 1, n. 1, 2016.

BACEN. **Banco Central do Brasil. Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, de dezembro de 2016**. 2016. Disponível em: <



https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf.> Acesso em: 25 ago. 2020.

BACEN. **Banco Central do Brasil. Relatório de Inflação**. 2003. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2003/06/ri200306b2p.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES, Rio de Janeiro**, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

COSTA, E. G. da. **Governança corporativa em cooperativas de crédito brasileiras**. 1 ed. Curitiba: Editora Appris, 2019.

COSTA, E. G.; MELO, A. A. de O. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 18, p. 386-409, jan./dez. 2017.

DALLA PORTA, F. C. **As diferenças entre auditoria interna e compliance**. 2011.

EISSMANN, J. C.; STEFENON, S. F.; ARRUDA, P. A.. Gestão estratégica como ferramenta para a governança corporativa: Um estudo de caso. **Revista Espacios**, v. 38, n. 16, p. 22, 2017.

FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da análise envoltória de dados (DEA). **Economia Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 425-445, jul./set. 2007.

GARCES, Solange Beatriz Billig. Classificação e tipos de pesquisas. **Universidade de Cruz Alta–Unicruz**, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. de O. Cooperativas de Crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 25, n. 2 (57), p. 489-509, ago. 2016.

JESUS, L. H. de. **Governança corporativa e controles internos em uma cooperativa de crédito**. 2016, 23 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí (RS), 2016.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma análise das relações estruturais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 03, p. 105-125, set./dez. 2015.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências: uma base para a Governança Corporativa**. 2 ed. Porto Alegre: Editora Age, 2017.

SICOOB CREDIBAM. **Estatuto Social Sicoob Credibam**. Bambuí: Cooperativa de Crédito de Bambuí Ltda – Sicoob Credibam, 2018. Disponível em: <http://www.sicoobcredibam.com.br/painel/conteudo/downloads/arq_09082018-180816.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2020.

SICOOB CREDIBAM. **Relatório da Administração**. Bambuí: Cooperativa de Crédito de Bambuí Ltda – Sicoob Credbam, 2019. Disponível em: <<http://www.sicoobcredibam.com.br/pgs.php?pg=demonstracoes-contabeis---2-semester-de-2019>>. Acesso em 28 ago. 2020.

SILVA, F. F. da.; SANTOS, D. F. L. Governança corporativa para cooperativas de crédito: estruturas e práticas. **Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 21, n. 3, p. 263-277, set./out./nov./dez. 2018.

SILVEIRA, A. M. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 p. Tese (Doutorado) = Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2004.

SOUSA NETO, J. A. de.; REIS, D. A. dos. Os impactos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015.



YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. **Bookman editora**, 2015.