



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

DOUGLAS SAMPAIO FRANCO

**GESTÃO DO CRÉDITO PELOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA
SOB ENFOQUE DA TRANSPARÊNCIA: ESTUDO DE CASO
DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Brasília/DF
Maio/2018**

DOUGLAS SAMPAIO FRANCO

**GESTÃO DO CRÉDITO PELOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA SOB ENFOQUE DA
TRANSPARÊNCIA: ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Botelho Filho

Brasília/DF

Maior/2018

FRANCO, Douglas Sampaio. **Gestão do Crédito pelos órgãos de governança sob enfoque da Transparência: Estudo de Caso de uma Cooperativa de Crédito.** 2018, 110 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília. Brasília, 2018.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado/tese de doutorado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Franco, Douglas Sampaio

Gestão do crédito pelos Órgãos de Governança em uma cooperativa de crédito singular do Distrito Federal. / Douglas Sampaio. – Brasília: Franco. [s.n], 2018.
110 f.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Botelho.
Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2018.

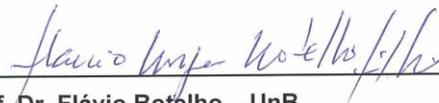
1.Assimetria Informacional. 2. Cooperativa de crédito. 3
Gestão do crédito. I. Botelho, Flávio; II. Universidade de Brasília.
II. Mestrado em Agronegócios. III. Título.

DOUGLAS SAMPAIO FRANCO

**GESTÃO DO CRÉDITO PELOS ORGÃOS DE GOVERNANÇA SOB
ENFOQUE DA TRANSPARÊNCIA: ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



Prof. Dr. Flávio Botelho – UnB

(ORIENTADOR)



Prof. Dr. Mauro Del Grossi – UnB

(EXAMINADOR INTERNO)



Prof. Dr. Manoel Pereira de Andrade – Faculdade de Agronomia e
Medicina Veterinária - FAV

(EXAMINADOR EXTERNO)

Brasília, 21 de Maio de 2018.

A Deus e aos membros da minha família, por todo apoio e incentivo a mais uma etapa da minha carreira.

AGRADECIMENTOS

Ao Professores Dr. Flávio Botelho e Dr. Mauro Del Grossi, cujas orientações foram fundamentais para a realização da pesquisa. Agradeço a paciência e a cordialidade de cada um.

À professora Dra. Sueli Menelau, ao professor MSc. Alfredo, ao meu irmão Mac Régio e ao colega Fábio Alexandre pelas valiosas contribuições na avaliação deste trabalho.

A todos os envolvidos do SICOOB pelos serviços prestados e pelos ensinamentos e contribuições durante a pesquisa.

Aos meus pais e irmãos, minha esposa, Dayele, e a meus filhos Kayla e Yan pelo carinho e por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos.

A todos, muito obrigado!

Dá instrução ao sábio, e ele se fará mais sábio; ensina o justo e ele aumentará em entendimento.

Provérbios 9:9

RESUMO

Entre os objetivos de uma cooperativa de crédito está o de prestar serviços financeiros mais acessíveis em relação aos praticados pelos demais bancos do Sistema Financeiro Nacional. Taxas de juros mais econômicas permitiram às cooperativas de crédito no Brasil um crescimento significativo nos últimos anos. Além disso, alterações normativas do Banco Central do Brasil possibilitaram sua transformação em cooperativas de crédito de livre admissão, o que aumentou seu tamanho e sua capacidade de oferta de crédito. Com o maior número de cooperados e volume de concessão, as cooperativas necessitaram reforçar a gestão do crédito visto a relevância do tema para seus resultados como também reduzir a assimetria informacional que ocorre entre cooperados e gestores na condução dos negócios da cooperativa. O nível de assimetria de informações pode ser reduzido mediante a adoção de práticas de governança que, sendo implantadas, garantirão maior transparência na gestão do crédito e, por conseguinte, nos negócios da cooperativa. Neste trabalho, pretendeu-se avaliar a gestão do crédito em uma cooperativa de crédito sob o enfoque da transparência, utilizando como instrumento de avaliação as práticas recomendadas nos guias de governança do Instituto Brasileiro de Governança e das Organizações Cooperativas do Brasil. Por meio de entrevistas dirigidas aos gestores dos órgãos de governança da cooperativa identificaram-se onze práticas na gestão do crédito associadas ao princípio da transparência, que possibilitam a redução da assimetria informacional. Concluiu-se que tais medidas além fortalecerem a gestão do crédito, permitem um melhor acompanhamento por parte dos cooperados na condução dos negócios da cooperativa efetuada pelos gestores, bem como a redução dos riscos de seleção adversa e risco moral.

Palavras-chave: Gestão do Crédito. Governança Cooperativa. Transparência.

ABSTRACT

Among the objectives of a credit union is to provide financial services more accessible than those practiced by the other banks of the National Financial System. More economical interest rates have allowed credit unions in Brazil to grow significantly in recent years. In addition, normative changes of the Central Bank of Brazil made possible its transformation into credit unions of free admission, which increased its size and its ability to offer credit. With the greater number of cooperative members and the volume of the concession, cooperatives needed to strengthen credit management, considering the relevance of the topic to their results, as well as reducing the informational asymmetry that occurs between cooperatives and managers in conducting the cooperative's business. The level of information asymmetry can be reduced by adopting governance practices that are being implemented, ensuring greater transparency in credit management, and therefore in the cooperative's business. In this paper, we intend to evaluate credit management in a credit cooperative under the transparency approach, using as an evaluation tool the best practices in the governance guidelines of the Brazilian Institute of Governance and Cooperative Organizations of Brazil. Through interviews with the managers of the cooperative's governing bodies, eleven credit management practices associated with the principle of transparency have been identified that enable the reduction of informational asymmetry. It was concluded that such measures further strengthen credit management, allows better monitoring by the cooperative in the conduct of the cooperative's business carried out by the managers, as well as reduces the risks of adverse selection and moral hazard.

Keywords: Credit Management. Cooperative Governance. Transparency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do Crédito	33
Figura 2- Relação da transparência com os órgãos de governança	49
Figura 3 - Modelo de governança aplicado em cooperativa	50
Figura 4 - Percurso Metodológico	53
Figura 5 - Fatores investigados na gestão do crédito	55
Figura 6 - Marcos da Cooperativa X.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do quadro social das Cooperativas de Crédito (em milhões)...	42
Gráfico 2 - Distribuição de Ativos Totais por tipo de Cooperativa Singular	44
Gráfico 3 - Patrimônio líquido da Cooperativa X (em milhões)	61
Gráfico 4 - Comportamento das operações de crédito (em milhões)	62
Gráfico 5 - Evolução dos depósitos (em milhões)	62
Gráfico 6 - Provisão para liquidação duvidosa (em R\$ mil)	63
Gráfico 7 - Inadimplência (em %)	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Arranjo Institucional das Sociedades Cooperativas.....	39
Quadro 2 - Estruturação do enfoque da pesquisa	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cooperativas de Crédito Singular no Sistema Financeiro Nacional	433
Tabela 2 - Comportamento das sobras auferidas pela Cooperativa X, (por mil) no período 2012 a 2016.....	64
Tabela 3 – Composição da Carteira de Crédito da cooperativa x, por classificação de risco, no período 2012 a 2016	75
Tabela 4 - Evolução da Cooperativa X, por Quadro Associativo e Inadimplência no período 2012 a 2016.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
CADIN	Cadastro de Inadimplência
CCS	Cooperativas de Crédito Singulares
CF	Conselho Fiscal
CSLA	Cooperativas Singulares de Livre Admissão
DF	Distrito Federal
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa
INAD90	Índice de inadimplência de contas com mais de 90 dias de atraso
NEI	Nova Economia Institucional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PF	Pessoa Física
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Relevância do Estudo.....	18
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	A Teoria da Agência.....	20
2.2	Informação Assimétrica.....	22
2.3	Pressupostos Comportamentais	23
2.3.1	Racionalidade Limitada.....	23
2.3.2	Oportunismo, Seleção Adversa e Risco Moral.....	24
2.4	O Conceito de Crédito.....	26
2.4.1	Seleção Adversa e Risco Moral no contexto da gestão do crédito.....	27
2.4.2	O papel dos contratos na redução da assimetria informacional.....	30
2.4.3	Medidas para redução da assimetria informacional na gestão do crédito.....	31
2.4.4	A inadimplência como consequência da assimetria informacional.....	36
2.5	Cooperativas de Crédito.....	37
2.5.1	Diferenças entre Bancos e Cooperativas.....	40
2.5.2	Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.....	41
2.5.3	O Movimento da Livre Admissão das Cooperativas de Crédito no Brasil.....	43
2.5.4	Governança Cooperativa e a Transparência na Gestão do Crédito.....	45
2.5.5	O modelo de Governança Cooperativa do IBGC.....	50
3	METODOLOGIA.....	53
3.1	Tipo, Abordagem e Método de Pesquisa.....	53
3.2	Estudo de Caso.....	54
3.3	Questões Investigadas.....	55
3.4	Coleta de Dados.....	55
4	RESULTADOS.....	57
4.1	Natureza e Características da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão.....	57
4.2	Medidas Adotadas para Redução da Assimetria Informacional na Gestão do Crédito.....	65
4.2.1	Análise do Crédito.....	65
4.2.2	Concessão.....	70
4.2.3	Cobrança.....	76
4.3	Práticas do Princípio da Transparência Adotados pelos Órgãos de Governança na Gestão do Crédito.....	79
5	CONCLUSÃO.....	86

REFERÊNCIAS	88
ANEXOS	97
Anexo 1 - Recomendações do IBGC (2015) e OCB (2016)	97
Anexo 2 - Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito.....	100
Anexo 3 - Resolução BACEN 2.682/1999.....	101
APÊNDICES	104
Apêndice A – Roteiro de Entrevista: Diretoria Executiva.....	104
Apêndice B – Roteiro de Entrevista: Conselho de Administração.....	106
Apêndice C – Roteiro de Entrevista: Conselho Fiscal.....	108

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O crédito possui fundamental importância na economia, seja para manutenção do crescimento, seja para apoiar o desenvolvimento dos seus diversos segmentos. (SCHLABITZ, 2008).

Rodrigues (2011) complementa que o crédito possui diversas funcionalidades, pois auxilia as empresas, aumentando seu nível de atividade, e também viabiliza o consumo das pessoas.

No contexto do crédito, o cooperativismo tem tido um papel essencial na sua disseminação enquanto impulsionador do microcrédito, aliando a inclusão social ao desenvolvimento econômico, de forma democrática, solidária, igualitária e responsável (COSTA, 2015).

O avanço do cooperativismo no Brasil tem sido sustentado pela busca de recursos financeiros a taxas de juros mais atraentes, diferentes daquelas praticadas pelas instituições financeiras de varejo, cujas taxas acabaram se tornando mais caras.

Nesse cenário cresceram as cooperativas de crédito, que são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados (BACEN, 2017). Basicamente estas reúnem recursos financeiros por meio de cooperação e disponibilizam-nos através de concessão de empréstimos, possibilitando aos associados maiores benefícios e maior rentabilidade nas aplicações financeiras (BORGES; BENEDICTO; CARVALHO, 2014).

Diferentemente das demais instituições financeiras que visam maximizar o capital de seus investidores, as cooperativas têm por premissa o desenvolvimento social e econômico dos cooperados por meio da geração de resultados, de modo que a riqueza gerada passa a compor o patrimônio dos próprios cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Até o final de 2016, as cooperativas juntas ocupavam a 6ª posição no total de ativos financeiros, possuindo 3,57% na participação do total comercializado no Sistema Financeiro Nacional (SFN), chegando a quase 10 milhões de associados. Trata-se de um movimento de consolidação relevante e desafiador do cooperativismo de crédito, uma vez que 74% dos ativos comercializados são concentrados em apenas quatro grandes instituições, o que torna esse segmento oligopolizado (BACEN, 2017).

Importante ressaltar que no contexto das cooperativas de crédito existe a presença dos agentes econômicos, personificados pelos cooperados, dando luz à relação de agência, que por sua vez é marcada pelo problema de assimetria de informações, que pode ocorrer tanto na gestão do crédito quanto na gestão (condução) da cooperativa.

Em relação às operações de crédito, a existência da assimetria informacional na relação entre o credor (cooperativa) e tomador de crédito (cooperado) pode gerar dois problemas principais, são eles: a seleção adversa e o risco moral (Williamson, 1985). Outros problemas derivam desses: falhas na concessão do crédito, má aplicação dos recursos, inadimplência e até conflitos de interesses entre os cooperados e gestores (REIS, 2012).

No tocante à gestão da cooperativa, a assimetria informacional na relação entre gestores e cooperados contribui para os conflitos de agência que, segundo Costa (2015), ocorrem quando o bem-estar do principal (cooperados) depende das decisões tomadas pelo agente (gestores). Por causa da assimetria informacional, nem todos os envolvidos têm o mesmo nível de informação, podendo também serem divergentes os objetivos e interesses da gestão dos negócios da cooperativa entre cooperados e gestores, situação que dá margem ao comportamento oportunista do agente (WILLIAMSON, 1989).

Em outro trabalho, Williamson (1985) conceitua oportunismo como sendo um comportamento de autointeresse e, por vezes, desonesto, utilizado para obter vantagens. Costa (2015) complementa que, apesar de o cooperativismo pressupor a participação direta e democrática de seus cooperados, a falta de informação ou a informação deficitária são fatores impeditivos do engajamento dos associados na gestão da organização.

Como resposta a esses problemas, tanto no contexto da gestão do crédito quanto da gestão da cooperativa, mecanismos que instituem os princípios de governança cooperativa, notadamente o da transparência devem ser implantados (CARVALHO, 2007).

No Brasil, os principais documentos que trazem recomendações de governança em cooperativas são *O guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas* (2015), do Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa, as *Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativa de Crédito do Banco Central do*

Brasil (2009), e o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa Sistema das Organizações Cooperativas do Brasil – OCB (2016).

Segundo a literatura acadêmica, a implantação das práticas de governança alinhadas ao princípio da transparência, além de reduzir a assimetria informacional (IBGC, 2015), viabiliza a redução de risco de crédito (inadimplência), garante maior segurança da movimentação financeira (BIALOSKORSKI NETO, 2006), sustenta a manutenção dos negócios da cooperativa (GEREMIA, 2007) e impacta positivamente os resultados da cooperativa (LIMA; ARUJO; AMARAL, 2007).

Nessa linha, tais mecanismos sendo implantados permitem aos cooperados um efetivo acompanhamento dos gestores enquanto condutores da cooperativa, bem como reduzem a ocorrência dos problemas de seleção adversa, risco moral e oportunismo.

A partir dessa situação-problema apresentada, este trabalho tenta responder à seguinte pergunta: uma vez que a assimetria informacional perpassa tanto a gestão do crédito quanto a gestão da cooperativa, quais medidas têm sido adotadas para sua redução?

Este trabalho apresenta no Capítulo 1 o referencial teórico que embasará todo o trabalho, destacando temas como teoria da agência, informação assimétrica, racionalidade limitada, oportunismo, seleção adversa, risco moral, conceito de crédito, governança cooperativa e cooperativismo de crédito. No capítulo 2 é descrito o caminho metodológico para o alcance dos objetivos. Na sequência, o capítulo 3 trata dos resultados da pesquisa.

1.1 Relevância do Estudo

Em um breve diagnóstico, nota-se que as cooperativas possuem uma crescente demanda na procura de crédito, fator que mostrou a relevância destas enquanto promotoras do desenvolvimento econômico e social no Brasil.

Todavia, a existência de assimetria de informação é a causa de muitos problemas relacionados à gestão e a alocação de recursos no contexto cooperativo. Tal situação enseja medidas de governança para a sustentabilidade das cooperativas de crédito.

A proposta deste trabalho é analisar, sob o enfoque da transparência, quais medidas uma cooperativa de livre admissão tem adotado na gestão do crédito e na

sua direção para minimizar os problemas como: risco moral, informação assimétrica, seleção adversa e oportunismo oriundos da Teoria de Agência.

As medidas observadas na cooperativa em estudo para redução da assimetria informacional, tanto na gestão do crédito quanto na sua condução em consonância com as recomendações dos guias IBGC e OCB, poderão ser utilizadas como insumo para que outras cooperativas as apliquem ao seu contexto, viabilizando carteiras de crédito mais sólidas e cooperados mais envolvidos com os negócios da cooperativa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever quais medidas têm sido observadas por uma cooperativa de crédito de livre admissão para reduzir a assimetria informacional

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características e a atuação de uma cooperativa de crédito de livre admissão;
- Definir informação assimétrica, oportunismo, risco moral e seleção adversa no contexto de uma cooperativa de crédito;
- Descrever as medidas adotadas para redução da assimetria informacional na gestão do crédito; e
- Listar à luz dos códigos do IBGC e da OCB as medidas adotadas pelos órgãos de governança na gestão da cooperativa, que estejam associados ao princípio da transparência.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria da Agência

North (1990) afirma que as instituições estruturam uma sociedade por regularem as interações humanas, reduzindo a incerteza inerente a essas interações. Nessa ótica, pode-se dizer que uma cooperativa de crédito é uma instituição que regula as relações entre os cooperados, reduzindo os riscos que haveria se estivessem transacionando entre si, sem a cooperativa como intermediadora.

Na visão de Ferreira e Braga (2007), no centro da teoria da agência está o pressuposto da informação assimétrica entre os atores agente x principal. Nela, tanto o agente possui maior conhecimento do negócio do que o principal, como o tomador de empréstimo tem mais informações sobre sua capacidade de pagamento do que a cooperativa (credora). Nestas duas situações, tanto o gestor quanto o tomador estão aptos a agir oportunamente em qualquer momento se assim quiserem.

No âmbito de uma cooperativa, os cooperados enquanto proprietários da cooperativa são denominados principais, e os gestores dos negócios das cooperativas são considerados os agentes.

No contexto corporativo, Jensen e Mackling (1976) apontam que o conflito de agência ocorre entre acionistas e administradores e entre acionistas e credores, pois ambas as partes são maximizadores de utilidade. Os mesmos autores afirmam que há uma generalidade do conflito de agência, presente em todas as organizações, entre elas, as cooperativas.

Cuevas e Fisher (2006) reforçam que o conflito de agência pode ser observado tanto na assimetria informacional entre cooperado e gestores, quanto entre tomadores de crédito x poupadores. Como no contexto econômico cada agente pode ter mais informações do que o outro, há um ambiente propício para que cada um aja em detrimento do outro (EISENHARDT, 1989).

Os autores Branch e Baker (2000 apud Lima, Araújo e Amaral, 2008, p.7) asseveram:

o principal problema de agência em sociedades cooperativas advém do fato de que, muitas vezes, não há uma separação clara entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisão (gerentes) das cooperativas. Existem ao menos quatro fatores complicadores no caso específico das cooperativas de crédito. O primeiro deles advém do fato de que os proprietários (associados) são simultaneamente seus clientes. O segundo

surge porque seus clientes podem ser classificados em dois tipos com diferentes interesses, a saber: os clientes que são poupadores e os que são tomadores de empréstimos. O terceiro fator está relacionado com a atribuição, para a eleição da direção da cooperativa de crédito, de apenas um voto para cada associado sem levar em conta a quantia investida por cada um deles. Finalmente, na maioria das vezes, observa-se que os associados não possuem muita experiência empresarial ou mesmo grande conhecimento financeiro.

Hendriksen e Van Breda (1999) advogam que o citado problema de agência está fundamentado na questão da assimetria de informação, causado pelas informações incompletas, e nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes.

Costa (2015) assevera que as características peculiares das cooperativas de serem geridas pelos próprios cooperadores parece sugerir que estaria afastado o problema de agência na relação entre proprietário (principal) e gestores (agentes). Contudo, nem todos os cooperados têm o mesmo nível de informação, sendo divergentes também os objetivos e interesses, fazendo surgir conflitos devido à segmentação natural entre os cooperados enquanto agentes e cooperados principais.

O agente, assim, utilizará uma função objetivo que tenderia a maximizar a utilidade, em prejuízo do principal. Em contrapartida, o principal não consegue ter acesso ao modelo informacional do agente, gerando, portanto, a assimetria. (CARNEIRO e CHEROBIM, 2011). Trazendo tal situação para o caso da cooperativa, equivale a uma situação em que os gestores da cooperativa tomaram decisões de concessão de empréstimo em linhas mais arriscadas sem justificarem para os cooperados.

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) salientam, todavia, que a governança cooperativa é o instrumento usado para reduzir os conflitos de agência que rodeiam as organizações e que podem ser solucionados por meio de controle, transparência e proteção dos recursos investidos.

O próprio BACEN (2009) define governança cooperativa como um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Em outro estudo, Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2008) afirmam que uma das formas das cooperativas reduzir o problema de assimetria informacional seria através da adoção de sistemas gerenciais e de informação. Em complemento,

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) citam que a redução da assimetria de informações envolve tempo e participação nas decisões coletivas e no exercício do controle interno, com cobrança e acompanhamento das atividades da cooperativa. Nesse contexto, espera-se que haja estruturas e processos de decisão coletiva que permitam aos cooperados serem representados e bem informados.

2.2 Informação Assimétrica

Conforme Akerlof (1970), dada a presença predominante da incerteza nos processos decisórios no comportamento dos indivíduos e nas transações no mercado, alguns atores econômicos dispõem de melhores informações do que outros e as utilizam para maximizar sua própria utilidade, provocando a falha ou anomalia de mercado conhecida por assimetria informacional ou informação assimétrica.

No estudo de Santos, Gomes, Rody e Luz (2017), destaca-se que dentro das empresas a informação assimétrica é um fenômeno moderno, pois na gestão da firma clássica não havia conflitos de interesses, pois o proprietário da empresa era o gestor e o único interessado na empresa. Entretanto, com o surgimento da corporação moderna, surgiram os conflitos de agência, pelo fato de o proprietário deixar de ser o único interessado nos negócios da empresa, devendo compartilhar sua gestão com empregados, administradores e acionistas, pois os resultados daquela impactam os interesses destes.

Conforme apontam Hart e Moore (1988), a assimetria de informação se configura tanto quando todas as partes não possuem a informação dos estados de natureza, criando problemas contratuais, quanto no caso de uma das partes saber mais do que outra, situação que pode levar, devido ao oportunismo dos indivíduos, a contratos incompletos.

Oportunamente, Marques (2000) define contrato como obrigação, de entrega ou recebimento de uma determinada quantidade de mercadorias ou prestação de serviço, com um determinado padrão de qualidade a um preço previamente estabelecido. Já Rocha Júnior (2004), por sua vez, afirma que a função principal dos contratos é tornar mais fáceis as trocas de bens e serviços entre os agentes. Portanto, a assimetria de informação deriva de diferenças no acesso, uso e apropriação de informações relevantes para uma transação econômica (contrato).

À luz do problema de assimetria informacional e considerando a característica do homem econômico na Nova Economia Institucional, existem alguns pressupostos comportamentais do indivíduo que precisam ser descritos para se entender os impactos na relação de agência entre cooperados e gestores e cooperados tomadores de crédito e poupadores.

2.3 Pressupostos Comportamentais

2.3.1 Racionalidade Limitada

No âmbito da Nova Economia Institucional (NEI), os indivíduos e grupos organizacionais possuem uma capacidade limitada de processar as informações disponíveis. Ou seja, os agentes econômicos são considerados racionais, porém de maneira limitada, de forma que as decisões tomadas são satisfatórias, porém não ótimas. Williamson (1973) descreve que a racionalidade se refere à capacidade dos indivíduos de receber, armazenar, assimilar e processar informações sem erros.

A capacidade da mente humana para tomar decisões complexas é pequena em relação à quantidade de informação e conhecimentos necessários para que esta decisão seja otimizada em todas as suas dimensões. Nesse sentido, a racionalidade limitada do indivíduo decorre do fato de ser impossível prever todas as situações que poderão se desdobrar em função de um acordo de troca, além do fato de uma das partes jamais poder ter certeza de que possui todas as informações necessárias referentes aos outros agentes.

Desta forma, Williamson 1998 (apud Oliveira Junior, 2015) refere-se à racionalidade limitada como o comportamento que pretende ser racional, mas não consegue sê-lo completamente. De acordo com o autor, limitações cognitivas e assimetria de informações levam à impossibilidade de existência de acordos ou contratos perfeitos.

Assim, conforme Schlabit (2008), a pressuposição de racionalidade limitada permite a análise da realidade como ela é, trazendo à tona elementos antes ignorados (como regras, leis, decisões estratégicas, contratos de empréstimos etc.), que passam a ser fatores e(ou) determinantes de resultados econômicos.

Trazendo tal situação para o contexto da gestão do crédito em uma cooperativa, isto quer dizer que num contrato de empréstimo, os gestores da

cooperativa que definem as diretrizes para se elaborar um contrato de empréstimo rural, por exemplo, não poderão incluir nesse contrato todas as cláusulas possíveis para tratar das diversas situações pelas quais o cooperado tomador pode vir a passar.

Em outra ótica, os cooperados ao se reunirem em assembleia para definirem o novo estatuto da cooperativa, ao qual os gestores também deverão se submeter, não conseguirão estabelecer todas as situações possíveis que deverão nortear suas condutas.

Sob a ótica da NEI, a existência da racionalidade limitada faz com que os agentes envolvidos numa relação transacional elaborem contratos incompletos, situação que dá luz a outros problemas como o comportamento oportunista e situações derivadas deste, como a seleção adversa e o Risco Moral.

2.3.2 Oportunismo, Seleção Adversa e Risco Moral

Os estudos de Williamson (1985) definem oportunismo como sendo um comportamento egoísta (de autointeresse) e, por vezes desonesto, utilizado para obter vantagens. O comportamento oportunista pode ser explicado como a atitude de um agente que visa a seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que estes sejam prejudiciais à outra parte da relação (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007).

Azevedo (2000) defende que oportunismo ocorre em indivíduos, pois em sua essência são considerados fortemente autointeressados e, por isso, tendem, se for do seu interesse, a mentir, trapacear ou quebrar promessas. Resumidamente, é possível afirmar que, caso tenham a chance de exercer ações oportunistas, os agentes envolvidos em um acordo de troca certamente o farão.

No contexto da teoria dos contratos, problema de seleção adversa ocorre quando uma parte detém mais informações do que a outra *ex ante* ao contrato, e problema de risco moral em relação ao comportamento dos indivíduos *ex post* ao contrato (STIGLITZ, 1985).

Segundo Stadler e Cartilho (1997), a seleção adversa apresenta os problemas informacionais antes da relação econômica ser iniciada formalmente entre as partes por meio de um contrato. O problema da seleção adversa apoia-se no fato de que, em um processo decisório, alguns conhecimentos necessários à otimização da tomada

de decisão pelo principal são derivados de certas características do agente, que somente são de conhecimento apenas dele.

A seleção adversa surge, portanto, quando uma parte detém melhores informações do que a outra parte, de forma que tais informações são inobserváveis ou dispendiosas para se obter. Dessa forma, a assimetria informacional atinge diretamente tais relações.

No âmbito da cooperativa, a seleção adversa pode ocorrer no caso de os gestores da cooperativa aumentarem a taxa de juros para algumas linhas de crédito, de forma a superar a assimetria informacional decorrentes dos tomadores de crédito. Todavia, aumentando os juros, os cooperados com boa capacidade de pagamento deixarão de se filiar à cooperativa, dando oportunidade para os maus pagadores que sujeitarão a juros maiores, apenas para obter o crédito. Forja-se, então, uma situação de oportunismo, pois uma vez que se possuem mais informações sobre a capacidade de pagamento do que a cooperativa, e esta não tendo condições de atestar tal fato, acaba concedendo recursos a um cooperado em potencial chance de inadimplência.

Já o risco moral decorre quando uma das partes pode não ingressar em uma relação contratual por boa-fé, situação em que se pode prover informações parciais após o contrato ou ainda vir a tomar decisões por interesse próprio não alinhado ao interesse do principal.

De outro modo, Silva (2004) assevera que o risco moral compreende o ponto após o início formal do relacionamento entre os agentes, em que a ação do agente não é perfeitamente verificável. Ou seja, os agentes possuem o mesmo nível de informação quando se formaliza o contrato, no entanto o risco moral advém do fato de que o principal não consegue verificar de forma perfeita as ações do agente na gestão da empresa, impondo às vezes prejuízos ao principal.

Dois tipos de risco moral podem ser estabelecidos: a) informação oculta, em que as ações do agente são observáveis e verificáveis pelo principal, todavia uma informação relevante ao resultado final é adquirida e mantida pelo agente; e b) ação oculta, na qual as ações do agente não são observáveis ou verificáveis.

O risco moral do agente no contexto cooperativo poderia ocorrer da seguinte maneira: como os cooperados nem sempre têm as informações sobre como a gestão do crédito é conduzida pelos gestores, e estes, sabendo que o cooperado não possui as mesmas informações que eles detêm, podem vir a adotar um comportamento oportunista concedendo, por exemplo, recursos depositados pelos cooperados em

uma operação de empréstimo junto a uma empresa que não comprovou sua capacidade de pagamento em troca de favor oferecido por ela.

Outro caso de risco moral se daria da seguinte forma: os gestores decidem por aplicar os recursos dos cooperados em uma nova linha de crédito, porém essa passa a apresentar uma alta inadimplência. Todavia, como a inadimplência dos investimentos é uma informação mais vista pelos gestores do que pelos cooperados (assimetria de informação), aqueles poderão, por falta de o estatuto não ter estabelecido tal conduta, agir oportunamente. Nota-se que os conceitos apresentados estão inseridos na Teoria de Agência, a qual é sustentada pela dificuldade de monitoramento entre as partes.

Para se evitar comportamentos oportunistas, passa a serem necessárias cláusulas estabelecidas entre as partes que compõem os contratos (contratos de empréstimo ou estatuto) para restringirem o comportamento oportunista dos agentes contratantes. Isto porque, a racionalidade limitada e informações incompletas são características intrínsecas do ambiente onde se dá a transação do agente e principal.

Por sua vez, Neves (1999) dita que diante da necessidade de transparência nas relações entre agentes econômicos, há uma necessidade de se implantar estruturas de governança perfeitamente adequadas às transações como forma de minimizar o comportamento oportunista que ocorre diante da assimetria informacional.

2.4 O Conceito de Crédito

Para Silva (2003), crédito é a entrega de um valor mediante uma promessa de pagamento. Já para Caouette, Altman e Narayanan (1999), crédito é a expectativa de uma quantia em dinheiro, dentro de um espaço de tempo limitado.

Segundo Schrickel (2000), crédito é todo o ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido um determinado tempo previamente estipulado. Por fim, Blatt (1999) acrescenta que crédito implica a existência de uma relação de confiabilidade entre dois ou mais “agentes”, por sua vez a concessão de crédito significa transferir a posse de ativos mediante um compromisso de pagamento futuro.

A operação de crédito, portanto, expressa uma demonstração de confiança do credor no devedor, correndo o credor o risco de prejuízo se o devedor não

corresponder a essa expectativa. Assim, realizam-se operações de crédito confiando-se na quitação total da dívida dentro do prazo e das condições estipuladas.

Segundo Silva (2003), o crédito cumpre um importante papel econômico e social, a saber:

- possibilita às empresas aumentar seu nível de atividade;
- estimula o consumo, influenciando na demanda;
- ajuda as pessoas a obter moradia, bens e até alimentos; e
- facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes.

Em outras palavras, o crédito consiste em colocar à disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura (RODRIGUES, 2011).

O termo crédito define um instrumento de política de negócios a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimos (SILVA, 2004). No âmbito cooperativo, o crédito se traduz numa relação de empréstimo e retorno baseada na confiança. Além disso, o empréstimo nas cooperativas envolve a transferência de propriedade (alienação) de recursos de cooperados poupadores para cooperados tomadores, e tal operação só será mantida se os agentes agirem conforme o acordado.

Dessa forma, subentende-se que os cooperados poupadores vão continuar depositando seus recursos para a cooperativa gerenciar, caso os gestores façam uma gestão transparente da cooperativa e do crédito, evitando problemas como seleção adversa e risco moral.

2.4.1 Seleção Adversa e Risco Moral no Contexto da Gestão do Crédito

Segundo Silva e Sousa (2017), a base para a boa fluidez do crédito no cenário econômico é a geração e a obtenção da informação de forma clara e eficiente. Todavia, à luz da NEI, por conta da racionalidade limitada, há impossibilidade de os agentes conseguirem obter todas as informações disponíveis e possíveis, situação que dá espaço para o comportamento oportunista do tomador de crédito e/ou do gestor da cooperativa.

Azevedo e Shikida (2004) discorrem que a característica fundamental relativa ao principal (emprestador) e o agente (tomador) é a assimetria de informações, ou seja, quando umas das partes dispõem de uma informação imprescindível ao negócio, à qual a última não tem acesso. Essa situação causa os problemas transacionais denominados risco moral e seleção adversa.

O problema de seleção adversa nas instituições financeiras ocorre quando o próprio tomador sabe que a instituição não consegue identificar seu risco (capacidade de pagamento), situação que o incentiva a um comportamento oportunista. Por exemplo, o cooperado pode tentar mascarar sua real possibilidade de pagamento ou, ainda, um mau pagador pode optar por sinalizar um comportamento de bom pagador. Tais problemas de seleção adversa ocorrem antes (*ex ante*) da realização do contrato de empréstimo e, geralmente, são analisados separadamente dos problemas que se apresentam durante ou após (*ex post*) a realização do contrato (SCHLABITZ, 2008). Ou seja, no estágio de seleção adversa, isto é, pré-contrato, as instituições precisam de informações sobre as características do tomador e sobre o risco do seu projeto de investimento. Todavia, oportunamente este pode inibir tais informações (informação oculta) o que faz com que a instituição financeira aloque ineficientemente o capital a ser emprestado.

Já após o empréstimo concedido, ou seja, no estágio pós-contratual, a instituição precisa de informações de forma a controlar as ações do tomador. Se os dados relativos às ações do tomador que interferem na sua capacidade de pagamento não foram passíveis de observação, o tomador pode incorrer em comportamento oportunista (ação oculta) como tomar mais empréstimos e reduzir sua capacidade de pagamento, investir em projeto mais arriscado ou ainda reduzir seu nível de esforço de realização do investimento, situação que configura o risco moral (BALBINOTTO NETO; WIEST, 2015).

Azevedo e Shikida (2004) complementam que cabe aos credores obterem o máximo de informações que puderem a respeito do tomador, pois se esta ação for falha, isto pode pôr em risco o portfólio de empréstimos da organização.

Segundo Stiglitz e Weiss (1981), as instituições, por conta da assimetria de informações, acabam por aumentar suas taxas de juros; todavia, altas taxas de juros causam o problema de seleção adversa, a qual afasta o bom tomador de empréstimo (que possui menor risco) e incentiva o tomador de empréstimo (bom ou ruim) a entrar

em negócios mais arriscados. Tal mecanismo faz com que ocorra o aumento do risco de inadimplência (BALBINOTTO NETO; WIEST, 2015).

Para Hoff e Stiglitz (1993), existem mecanismos diretos e indiretos para reduzir a assimetria informacional nas relações de crédito. Garantias de operações, avais, hipotecas, penhores e monitoramento das dívidas se enquadram como diretos pela sua capacidade de forçar o agente tomador a cumprir com o contrato de empréstimo. Já o contrato de empréstimo descrevendo cláusulas que induzam o tomador a não se tornar inadimplente como taxas de juros e volumes concedidos é enquadrado como mecanismo indireto.

Balbinotto Neto e Wiest (2015) defendem que uma forma de reduzir a assimetria informacional na gestão do crédito seria por meio de contratos de crédito mais seguros, como é o caso do crédito consignado, que opera como uma garantia real com o desconto vinculado ao recebimento dos salários. Tal medida é apontada pelos autores como capaz de reduzir também as taxas de inadimplência.

Reis (2012) reforça abordagem ao citar que quanto mais os credores tiverem informações dos tomadores, maior possibilidade de reduzir significativamente suas taxas de inadimplência. Sob a lente do autor, três benefícios ocorrem ao se reduzir a assimetria de informação no contexto da gestão do crédito: melhor precificação dos serviços, maior volume de crédito e menor inadimplência.

A troca de informações de crédito permite às instituições conhecerem melhor os tomadores, melhorarem a previsão de inadimplência, a segmentação da carteira e conseqüentemente, a taxa de juros cobrada nos contratos. Em relação ao volume de crédito, o compartilhamento de informação melhora a avaliação dos tomadores, o que permite às cooperativas aumentarem com mais precisão o volume de crédito necessário para seu cooperados. Já sobre a inadimplência, a troca de informações permite melhor avaliar os tomadores, emprestando então, apenas aos melhores clientes, aqueles com maior probabilidade de pagar, fazendo com que a taxa de inadimplência dos financiamentos caia.

Conforme Silva e Souza (2017), a medida mais eficiente adotada pelos bancos para redução do risco de inadimplência em suas carteiras de crédito seria o racionamento do crédito. Todavia, se olharmos sob a ótica da cooperativa de crédito, essa medida teria um duplo resultado negativo. O primeiro é que o cooperado deixaria de pedir empréstimos junto à cooperativa a que se filiou e adotaria outra cooperativa. A segunda seria decorrente da primeira, pois os resultados da cooperativa seriam

minimizados: com menos operações, menos sobras haveria para distribuir, o que poderia provocar o efeito manada dos cooperados poupadores.

Assim sendo, infere-se que a assimetria informacional no contexto da gestão do crédito pode ser contornada com a elaboração de contratos mais bem estruturados.

2.4.2 O Papel dos Contratos na Redução da Assimetria Informacional

Schalibtz (2008) define contrato como uma forma de acordo entre dois ou mais agentes que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação.

Um contrato é um documento entre dois ou mais agentes no qual estes se obrigam a cumprir determinados pontos pré-estabelecidos (MOLHO, 1997).

Cooter e Ullen (2007) descrevem vários propósitos de um contrato, como fazer com que os agentes econômicos cooperem entre si, assegurar compromisso recíproco para a realização contrato, promover a confiança ótima entre as partes, evitar a ineficiência causada por cláusulas restritivas, melhorar o desempenho dos agentes, reduzir eventuais custos de transação e por fim promover relações duradouras.

No âmbito da economia da informação, um contrato é um acordo no qual dois agentes assumem compromissos recíprocos em relação ao seu próprio comportamento. Entre as dificuldades de negociar um contrato estão problemas gerados pela racionalidade limitada dos agentes, a complexidade e a incerteza diante das cláusulas, bem como a possibilidade de haver eventual comportamento oportunista pós-contratual.

Pode-se dizer que um contrato é uma forma de promessa. No caso de um empréstimo, o contrato é um acordo entre a instituição financeira e o tomador de empréstimo, que transfere para o último a propriedade temporária de determinada quantia em dinheiro, com a promessa de que esse valor será restituído, adicionados os juros, à instituição financeira ao longo de um período determinado.

No âmbito de uma cooperativa de crédito, tem-se os contratos de empréstimo por meio do qual se estabelecem todas as cláusulas entre o tomador, no caso o cooperado, e a cooperativa.

Como há dificuldades de se antecipar e descrever todas as contingências possíveis em um contrato de crédito, e é muito custoso especificar de forma

executável todos os estados de sua natureza, a probabilidade é de que as partes redijam contratos incompletos (SCHLABITZ, 2008).

Anderlini e Felli (1994) definem um contrato incompleto como sendo aquele que, em um mundo sem restrições, considera menos informações do que as disponíveis e que seriam ótimas para serem incluídas no contrato. Dessa forma, contratos são incompletos porque as partes não possuem tecnologia para descrever em detalhes suficientes alguns estados da natureza e, portanto, deixam informações valiosas de fora do contrato. Considera-se, desse modo, que quanto mais incertas forem as informações associadas entre os agentes, maior a vulnerabilidade das organizações para a realização de trocas e, conseqüentemente, haverá maior esforço para controlar a incerteza por meio de contratos, garantias e salvaguardas (FURUBOTN; RICHTER, 2000).

Uma forma de incentivar o cumprimento de contratos é por meio da solicitação de um colateral. O colateral seria um ativo de propriedade do tomador que possuiria um valor monetário e que o tomador utilizaria como garantia do pagamento do empréstimo. Isto é, o tomador, ao colocar o ativo como colateral, garantiria que o empréstimo seria pago e, caso o tomador incorresse em inadimplência, a instituição receberia esse ativo como pagamento (SCHLABITZ, 2008).

Neste sentido, o não cumprimento do contrato, poderá ocasionar uma série de problemas no âmbito cooperativo como quebra de confiança na relação entre cooperado e gestor, efeito manada em que vários cooperados poderiam se desmembrar da cooperativa e, finalmente, o aumento da inadimplência.

1.4.3 Medidas para Redução da Assimetria Informacional na Gestão do Crédito

Uma vez que as instituições financeiras trocam recursos na data presente com a promessa de recebê-los de volta em data futura, estas agem de modo que o compromisso dos tomadores de empréstimos apresente a maior probabilidade possível de cumprimento. De acordo com Araújo (1996), pelo fato de existir informação assimétrica no mercado de crédito, a correta caracterização do demandante é de grande relevância para o mercado de crédito.

Jappelli e Pagano (2000) citam que a sobrevivência de uma instituição no mercado depende crucialmente de sua habilidade de coletar e processar informações de forma eficiente no processo de seleção dos tomadores e no processo de

monitoramento, pelo fato de a economia estar balizada pela assimetria de informações que gera problemas, tanto pós-contratuais como pré-contratuais.

Desse modo, as chances de se conceder um empréstimo a um mau pagador (seleção adversa) ou ainda, estar sujeito ao risco de não pagamento do empréstimo (risco moral) são grandes, situação essa que pode vir a comprometer as linhas de crédito por parte da cooperativa.

Cabral e Pinheiro (1998) apontam para a importância dos bancos de cadastro público e privado na redução dos maus pagadores de forma *ex ante* e na redução da inadimplência *ex post*. Enquadram-se como tais o Cadastro de Cheques sem Fundo, Cadastro de Inadimplência (Cadin), Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e SERASA. Isso significa dizer que, à medida que se reduz a assimetria de informações, maior e mais intenso é o mercado de crédito, possivelmente, reduzindo resultados de racionamento (se houver) bem como aumentando a quantidade emprestada (SCHLABITZ, 2008).

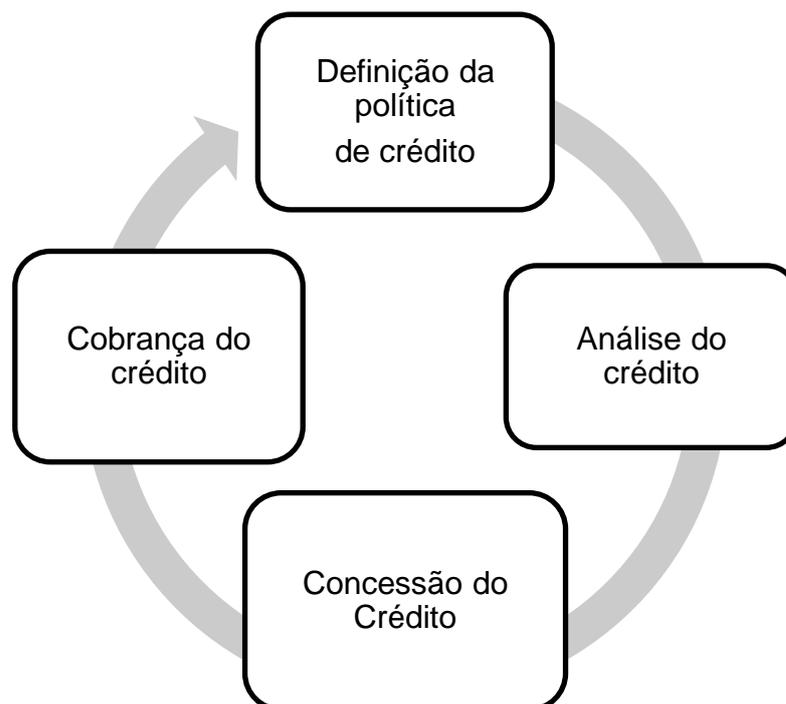
Silva (2004) contribui citando que o mercado de crédito é sem dúvida um ambiente onde a busca por informações é uma das maiores preocupações, pois a assimetria de informações é provavelmente a raiz de muitos problemas tanto de alocação de recursos como de inadimplência nas transações.

O fato de não ter pagamentos dos créditos concedidos faz com que as cooperativas de crédito avaliem a gestão do crédito com mais atenção, pois diz respeito a sua finalidade principal e fonte primária de receita. Soma-se a isso o fato de alta inadimplência, tendo relação com a má gestão do crédito, ter uma dupla consequência para os cooperados: aumentam as taxas de juros e diminuem as sobras, por conta do provisionamento para devedores duvidosos (JERONIMO; PRAZERES, 2015).

Nesse contexto, convém ressaltar que a gestão do crédito perpassa o ciclo do crédito (Figura 1), a qual envolve várias etapas, tais como: a definição política de crédito, a análise, a concessão e a cobrança. Estas etapas são executadas em qualquer instituição que intermedeia recursos financeiros, devendo ser geridas com atenção pelas cooperativas de crédito.

Ainda na visão do BACEN (2009), é desejável constante busca por transparência nesses processos, de forma a coibir práticas fraudulentas e uso de informações privilegiadas.

Figura 1 - Ciclo do Crédito



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de OCB (2016), Caouette et al. (1999).

Para a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), a definição da política de crédito é essencial à manutenção das cooperativas, devendo ainda existir um comitê de crédito que se manifeste de forma conclusiva a respeito dos limites a serem concedidos e respectivas formas de utilização (BORATTI, 2002).

A política de crédito define as linhas de orientação e norteia os processos de análise, concessão e cobrança. Segundo o BACEN (2009), a política e os procedimentos de gestão de risco de crédito devem ser estabelecidos pormenorizadamente, devendo abranger ainda as garantias oferecidas pelos tomadores de crédito. Uma política bem construída é capaz de contribuir para minimizar os riscos de inadimplência. Sendo assim, a política de crédito serve de apoio aos gestores na busca de equilíbrio entre o volume de crédito concedido e a qualidade dos clientes.

No tocante à análise de crédito, Caoutte et al. (1999) lecionam que deve ser um processo estruturado e minuciosamente definido, pois impacta diretamente a definição do risco oferecido a cada cliente.

Para Boff (2010), análise de crédito é o processo que obtém e valida informações por meio de dados cadastrais do tomador, informações financeiras obtidas em declarações fiscais, relatórios gerenciais e em todas as informações que julgar necessárias para projetar da forma mais real possível as possibilidades de pagamento futuras. Já Securato (2002) registra que o processo de análise de crédito deve ser baseado em documentos e informações solicitadas diretamente ao proponente dos recursos ou até mesmo utilizando de serviços das agências especializadas.

Reis (2012) defende que uma das maneiras mais baratas para mitigar os problemas de assimetria de informação é a troca de informação de crédito, com outros participantes do mercado, de forma a capturar o histórico de características e de crédito dos clientes. Para Bueno, Martins e Silva (2015), uma análise de crédito eficiente está diretamente associada aos resultados das cooperativas e, conseqüentemente, ao volume das sobras. Portanto, por meio de procedimentos mais criteriosos na análise, a cooperativa além de assegurar a reputação e sua solidez, proporcionando segurança aos cooperados depositantes, poderia inibir a inadimplência, pois se um cooperado inadimplente ou com grande endividamento pleitear um novo empréstimo, poderia ser constada tal situação e ser negado o crédito, evitando assim impactos na carteira de crédito.

Outro processo importante dentro da gestão do crédito e um dos principais nas atividades de uma cooperativa é a concessão. Para o OCB (2016), a concessão envolve controlar os riscos das operações e conhecer melhor o perfil econômico dos seus clientes, cuidados que podem garantir uma carteira rentável, evitando riscos da inadimplência. Assim, à medida que aumenta a segurança do crédito, maior é a eficiência e desempenho da cooperativa.

Ainda segundo o BACEN (2009), é imprescindível que todo o processo de concessão, seja sustentado por sistemas, rotinas e procedimentos para identificar, mensurar, controlar e mitigar a exposição ao risco de crédito, tanto em nível individual quanto em nível agregado de operações com características semelhantes, os quais devem abranger, no mínimo, as fontes relevantes de risco de crédito, a identificação do tomador ou contraparte, a concentração de risco e a forma de agregação das operações estritamente de acordo com as regras estabelecidas na política de crédito, além dos critérios e procedimentos claramente definidos e documentados, acessíveis aos envolvidos no processo.

No caso de recursos financeiros à Pessoa Jurídica, sugere-se que a concessão de crédito seja precedida de tratamento das informações que permita uma análise técnica, observando o cliente e sua relação com a instituição.

Além da análise econômico-financeira do cliente, existe um grande número de fatores próprios (gerenciais, organizacionais, trabalhistas e comerciais) relativos a sua atividade, que devem ser sempre analisados, visto que podem ter relevância na decisão final e servem tanto de elemento de comparação da informação econômico-financeira, como para detectar as oportunidades de negócios bancários (RODRIGUES, 2003). O autor apresenta, ainda, que os modernos conceitos sobre concessão de crédito orientam que a análise de risco não pode ficar somente na mensuração de dados cadastrais, mas sim, e principalmente, na análise do fluxo de caixa e real capacidade de pagamento do tomador.

No ponto de vista de Schlabitz (2008), um mecanismo importante na concessão do crédito é o compartilhamento de informações. Ele funciona como uma espécie de punição: se o tomador não cumpre com o acordo e não paga a dívida, a informação é divulgada no sistema de compartilhamento, o que reduzirá suas chances de conseguir empréstimo no futuro.

A última etapa da gestão do crédito é a cobrança e tal como os demais processos, seu gerenciamento eficaz reduz a quantidade de cooperados inadimplentes (LANSINI, 2003). De acordo com Nunes (2013), a cobrança deve, além de retroalimentar o crédito da cooperativa, instrumentalizar a melhoria contínua de todo o ciclo de crédito. Já na visão de Sheneiders (2014), essa etapa é condicionada a uma política de cobrança com cláusulas claras e regras bem definidas em relação aos devedores. Acrescenta-se ainda que o aumento da participação de mercado das cooperativas requer uma cobrança efetiva, de forma a fazer com que o dinheiro concedido retorne para a cooperativa em tempo hábil, para que não ocorra a corrosão do valor emprestado.

Santos (2011) ressalta que empresas de cobrança podem ser utilizadas para complementar o trabalho realizado por uma empresa, pois representam um serviço qualificado de negociação junto ao cliente. Na mesma linha, Blatt (1999) menciona o efeito positivo causado pelas empresas de cobrança à medida que possuem capacidade adicional de cobrar os valores devidos. Apesar de a cobrança terceirizada trazer despesas à cooperativa, isso pode ser mais efetivo e compensador com o resultado alcançado pelo recebimento das dívidas. Um outro aspecto da cobrança é

a sua judicialização. Blatt (1999) recomenda que, devido à lentidão do judiciário, bem como as incertezas da decisão que pode ser proferida em juízo, as ações judiciais devem ser evitadas ao máximo.

Ainda sobre a cobrança Schlabitz (2008) discorre que como um tomador pode incorrer em riscos maiores do que os custos do credor, a renegociação é importante para manter a eficiência dos contratos, sendo importante a inclusão de cláusulas com esse foco. Tais cláusulas são conhecidas como *covenants* e se configuram em uma forma de controle legal das ações do tomador. São os *covenants* que permitem que a instituição financeira renegocie o empréstimo de forma eficiente, incluindo cláusulas de cessão bem como de liquidação de garantias, caso seja necessário ou vantajoso.

Em resumo, o BACEN (2009) reforça a relevância da gestão do crédito por entender que os processos relativos às análises, concessão e cobrança são fundamentais à tomada de decisões nas instituições financeiras e, por esse motivo, essenciais a sua estabilidade. Para o órgão regulador, esses processos são pontos frágeis no ambiente de governança das empresas que compõem o sistema financeiro.

2.4.4 A Inadimplência como Consequência da Assimetria Informacional

De acordo com Bourne e Graham (1984), instituições enfrentam problemas de inadimplência devido ao fato de o mercado de crédito estar inserido em um ambiente de informação imperfeita. A inadimplência pode ser vista como o descumprimento das cláusulas contratuais em determinado prazo (SANDRONI, 2002), e seu alto índice é prejudicial tanto para credores quanto para devedores.

Quando as cooperativas não recebem os valores que foram emprestados aos cooperados, o custo associado ao empréstimo tende a aumentar e normalmente é absorvido pelos demais tomadores (SILVA, 1998). Tais circunstâncias podem gerar conflito de agência, pois entre os diversos objetivos de uma cooperativa de crédito, como o de prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados (BACEN, 2017), pode estar também o objetivo de maximizar o retorno dos investimentos realizados por eles (POLONIO, 1999).

Para Saunders (1997), bem como para Mexas, Silva e Drumond (2016), a inadimplência afeta as cooperativas de diversas maneiras, ocasionando perdas de rentabilidade e, dependendo do nível de reincidência, resultando tanto na diminuição do crescimento e competitividade, quanto na insolvência da instituição financeira. Nos

últimos anos, as instituições financeiras participantes do SFN têm acompanhado o indicador INAD90 de modo a adotarem medidas no ciclo do crédito para reduzir a inadimplência.

Lima e Amaral (2011) apontam que índices de inadimplência superiores a 5% seriam capazes de gerar impactos significativos nas receitas e no aumento dos custos administrativos em cooperativas de crédito.

Conforme Duarte Júnior (2005), o risco de inadimplência implica perdas provenientes do tomador não proceder aos pagamentos de juros ou do capital na data do vencimento. Dessa forma, a inadimplência dos créditos concedidos provoca efeitos sobre a viabilidade das instituições financeiras, tal como cooperativas de crédito. Em particular, quando o fluxo de quitação dos empréstimos declina, há uma redução da capacidade de emprestar, situação que compromete integralmente a atuação de uma cooperativa de crédito. O contexto da inadimplência impacta fortemente o negócio cooperativo, o que reforça a necessidade de mecanismos de governança que reduzam a assimetria informacional no ciclo de crédito.

2.5 Cooperativas de Crédito

Segundo Schardong (2002), o objetivo das cooperativas de crédito é a promoção da captação de recursos financeiros para o financiamento das atividades econômicas de seus membros, devendo zelar pela boa administração das suas poupanças e pela prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada. Em consonância, Rostirolla e Angnes (2016) asseveram que as cooperativas de crédito são um modelo baseado na democracia, direitos e deveres iguais para todos e sem discriminação de qualquer natureza, motivos pelos quais muitas pessoas têm procurado essas instituições.

Pela ótica do sistema financeiro brasileiro, o BACEN (2017) normatiza que as cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras não bancárias constituídas pela vontade de associados que investem seus recursos na formação de capital inicial e buscam o crescimento contínuo desses recursos, além de comercializam serviços como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. As organizações cooperativas, diferentemente das sociedades de capital, são organizações que têm seu desenho empresarial baseado em uma fundamentação ideológica e doutrinária e são regidas por uma legislação

específica. Ao contrário das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor, na cooperativa cada cooperado tem direito a voto nas decisões (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011). Pelo prisma social, Costa (2015) cita que as cooperativas de crédito permitem o acesso da população mais carente a serviços financeiros, haja vista seu papel de impulsionadoras do microcrédito, aliando a inclusão social ao desenvolvimento econômico, de forma democrática, solidária, igualitária e responsável.

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICCOOB) define cooperativa como uma instituição organizada sob a forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. Para o órgão, as cooperativas são um importante instrumento para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SICCOOB, 2017).

Em outra publicação, o BACEN (2014) descreve que entre as atribuições das cooperativas está a de apoiar e fortalecer a economia de seus sócios ou cooperados, desenvolver o município e a região onde atua, trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, oferecer crédito (empréstimos e financiamentos) com taxas de juros e tarifas inferiores às praticadas pelo mercado, educar financeiramente seus sócios e promover segurança financeira e cobertura emergencial a seus cooperados.

As cooperativas, como organizações que não têm como objetivo o lucro, visam financiar necessidades ou empreendimentos dos associados e facilitar seu acesso ao mercado financeiro, apresentando vantagens em relação aos bancos comerciais (NAVES, 2009).

É inegável o papel econômico e social desempenhado pelas cooperativas, motivo pela qual o tema cooperativismo passou a ser doutrinado nas normas federais. O art. 6 da Lei nº 5.764, que define a Política Nacional de Cooperativismo, instituiu três tipos de estrutura para as sociedades cooperativas, conforme a quantidade de cooperados. O Quadro 1, a seguir, mostra os possíveis arranjos institucionais:

Quadro 1 - Arranjo Institucional das Sociedades Cooperativas

Grau	Tipo	Constituição
3	Confederações de Cooperativas	Pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades
2	Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas	Pelo menos 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
1	Cooperativa Singular	Pelo menos 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Lei n. 5.764 (BRASIL, 1971)

No primeiro escalão atuam as cooperativas singulares, que prestam serviços diretamente aos seus associados; no segundo, atuam as cooperativas centrais, que organizam em maior escala os serviços econômicos e assistenciais de interesse das cooperativas singulares filiadas; e no terceiro, as confederações, as quais orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais (SOARES; MELO SOBRINHO, 2007).

As cooperativas de crédito podem ter as seguintes modalidades: Emprego (servidores públicos e empregados de empresas privadas); Profissão (comerciantes, advogados, médicos etc.); Atividades rurais (agrícolas, pecuárias e extrativas); pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores (pessoas que exerçam negócios de natureza industrial, comercial, de prestação de serviços ou rural); Empresários; e Livre admissão de associados (SEBRAE, 2017).

O modelo do cooperativismo é preconizado até na Constituição Federal de 1988 (CF/88), que dispõe em seu artigo 174, parágrafo 2º, que a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo (COSTA, 2015).

Notadamente, por se assemelharem como os bancos, enquanto instituições financeiras, faz-se necessário efetuar algumas distinções conceituais entre bancos e cooperativas.

2.5.1 Diferenças entre Bancos e Cooperativas

Leite e Senra (2005), ao diferenciarem bancos de cooperativas, afirmam que os bancos têm finalidade lucrativa, priorizam os grandes centros, diferentemente das cooperativas, cujas atividades são dirigidas a atender as agendas e necessidades da comunidade que as mantêm. Somado a isso, as cooperativas atendem parcelas sociais que não são atendidas pelos bancos, e muitas destas parcelas estão pulverizadas nas regiões periféricas dos centros, como áreas rurais ou industriais. Nesse contexto, as cooperativas de crédito podem, como alternativa, ocupar espaços criados pelas falhas de mercado oriundas dos bancos.

Pelos estudos de Marcon (2011), são muitas as diferenças entre bancos e cooperativas de crédito, sendo que, algumas destas merecem destaque. A primeira delas e talvez, a mais importante é que o poder exercido através do voto em assembleias é um para cada associado independente de quanto ele tenha depositado na cooperativa. Ou seja, todos são tratados como iguais. Já nos bancos o poder é exercido de acordo com a representação no volume de capital, sendo, portanto, diretamente proporcional à riqueza de cada sócio integralizada na empresa. Outra característica se deve ao fato de que todos os administradores são associados das cooperativas, diferentemente dos bancos que são capitaneados por profissionais de mercado contratados para tal função e, na maioria das vezes, fora do vínculo de sociedade da empresa.

Em termos de envolvimento com a gestão, o cliente enquanto usuário dos serviços de um banco não tem o menor poder de decisão ou participação no negócio, não podendo, por exemplo, discutir preços, remuneração dos sócios ou dos funcionários. Já os cooperados de uma cooperativa de crédito, não são meros usuários daquele serviço, são os donos do negócio e têm interesse na prosperidade do mesmo (MARCON, 2011). Para tanto, participam nas decisões, inclusive nas que tratam da precificação de produtos, da política operacional e, além disso, são responsáveis pela eleição dos dirigentes e decidem sua remuneração.

Logo se percebe a existência de uma interação da instituição com os cooperados, os quais devem participar das decisões, acompanhar a definição das políticas, gestão do crédito e das sobras do empreendimento, criando com isso um processo evolutivo natural e continuado.

Oportunamente, convém citar que os bancos, enquanto organizações capitalistas não distribuem sobras como as cooperativas. Eles remuneram o capital e,

por conseguinte, os que o detêm (geralmente poucos), situação que impulsiona a concentração de renda. Nesta ótica, Marcon (2011) descreve que como os bancos se orientam por uma gestão orientada ao lucro, configurando uma postura significativamente distinta em relação às cooperativas quanto a localidades e regiões. O autor discorre que apesar da capilaridade nacional para atendimento, captação de recursos e distribuição dos mesmos (operações de crédito), há grande concentração da destinação destes para regiões de maior rentabilidade. Nas investigações do autor, 70% dos recursos destinam-se a operações na Região Sudeste e, quando analisados os cinco maiores bancos isoladamente, vê-se que 77,3% dos recursos são voltados para aquela região.

Ainda sobre o lucro Costa (2015) saliente que quando os bancos lucram, todo o recurso volta para os proprietários, diferentemente da cooperativa na qual a destinação das sobras é decidida em Assembleia Geral pelos cooperados. Isto configura mais uma diferença com relação aos bancos tradicionais, uma vez que seus lucros são totalmente revertidos aos proprietários e não ao próprio Banco.

Por fim, Soares (2006) e Silva Junior (2004) salientam que as cooperativas se baseiam em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, sendo que seus membros acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social, preocupação pelo seu semelhante, autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação e desenvolvimento humano.

Por todos esses motivos, as cooperativas de crédito na visão de França Filho (2008) se inserem no conceito da economia solidária, sendo também uma proposta de consecução de alternativas à economia capitalista.

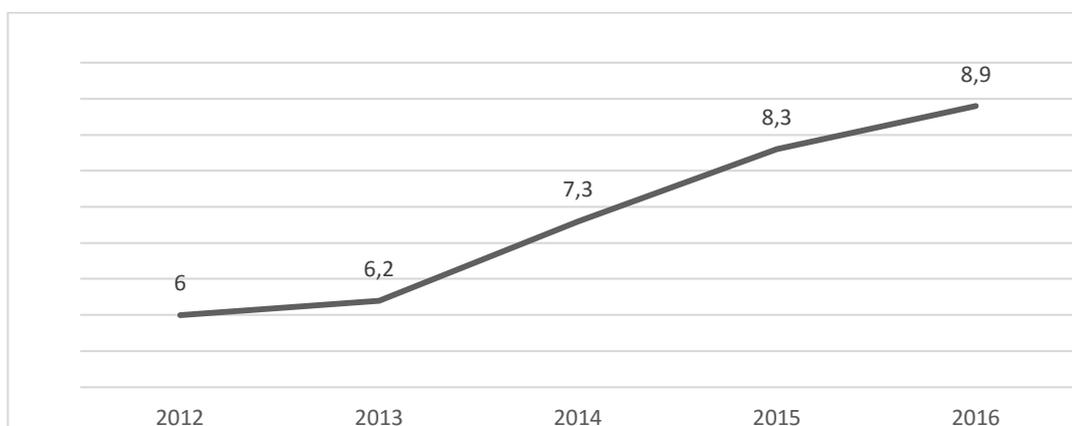
2.5.2 Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

Conforme relatório do BACEN sobre o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo realizado em 2017, já em 2016 existiam mais de 1000 Cooperativas de Crédito Singulares (CCS) no Brasil (BACEN, 2017). Presentes fisicamente em aproximadamente metade dos municípios brasileiros, as Cooperativas de Crédito comercializam empréstimos, financiamentos rurais, agroindustriais financiamentos e títulos descontados.

A existência de taxas diferenciadas nesses empréstimos viabilizou o crescimento dos ativos totais, que saíram de 76 bilhões em 2012 para 154 bilhões em 2016. A carteira de crédito também evoluiu de 46 bilhões (2012) para 83 bilhões (2016) no mesmo período. No mesmo sentido, o fluxo de depósitos aumentou mais de 100%, com valores iniciais de 41 bilhões em 2012 para 92 bilhões em 2016.

Essa participação teve correlação com a evolução do quadro social, o qual passou de 6 milhões de 2012 para 8,9 milhões em 2016, o que mostra um aumento importante de aproximadamente 40% no período de cinco anos (BACEN, 2017). Outro dado importante é que a quantidade de cooperados em relação à população brasileira também tem aumentado gradativamente desde 2006, saindo de 1,49% para 4,38% em 2016.

Gráfico 1 - Evolução do quadro social das Cooperativas de Crédito (em milhões)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BACEN (2017).

Mesmo com dificuldades econômicas no cenário brasileiro, o crescimento das cooperativas foi observado nos principais agregados do SFN (ativos totais, crédito, depósito), conforme Tabela 1. Embora a participação baixa, podendo ser causada pela alta concentração do segmento financeiro, os crescimentos nos últimos anos dos principais índices são consistentes, pois a média de crescimento foi de 65% nos últimos quatro anos.

Tabela 1 - Cooperativas de Crédito Singular no Sistema Financeiro Nacional

Variável	2012	2013	2014	2015	2016
Em Ativos Totais	1,29%	1,41%	1,49%	1,5%	1,7%
Na Carteira de Crédito	1,3%	1,95%	2,04%	2,09%	2,41%
Em Depósitos	2,36%	2,69%	3,11%	3,55%	4,26%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BACEN (2017).

2.5.3 O Movimento da Livre Admissão das Cooperativas de Crédito no Brasil

A evolução dos números das cooperativas de crédito também tem relação com as alterações normativas dos últimos anos, as quais permitiram a transformação das cooperativas de crédito fechadas em cooperativas de crédito de livre admissão. Antes, o acesso às cooperativas era permitido apenas a segmentos definidos, por exemplo, empregados de determinadas categorias; agora, com as modificações advindas das resoluções do Conselho Monetário Nacional nº 3.106, de 25 de junho de 2003 e nº 3.321, de 30 de setembro de 2005, qualquer pessoa, pertencente ou não às categorias, pode utilizar os serviços das cooperativas (LIMA; AMARAL, 2011).

Outro marco regulatório foi a Resolução nº 3.442, de 28 de fevereiro de 2007, do BACEN, que manteve os princípios normativos já implantados e aperfeiçoou as regras relativas às exigências de capital das Cooperativas Singulares de Livre Admissão (CSLA), fato que permitiu ganho em escala no setor.

Ward e McKillop (2005) identificam uma relação positiva entre a variável “tamanho da cooperativa” e “ganhos de escala” em suas economias, uma vez que as pessoas tendem a se filiar em cooperativas maiores ao invés das menores.

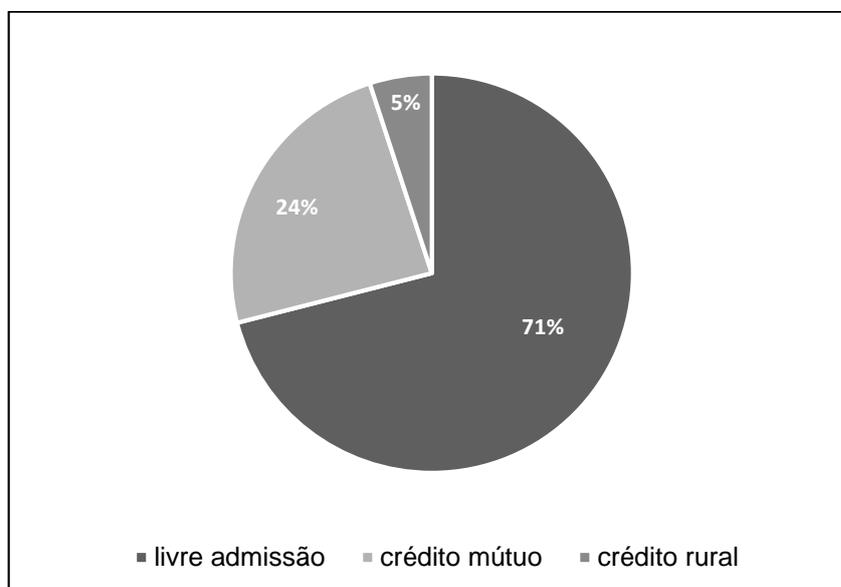
Szwarcfiter e Dalcol (1997) afirmam que economias de escala ocorrem quando o aumento do volume da produção de um bem em um determinado período reduz os seus custos. No caso das cooperativas, esse fenômeno pode ocorrer quando da entrada de novos depósitos dos novos cooperados. Maiores volumes de depósitos permitem à cooperativa reduzir seus custos de captação, ocasionando empréstimos a juros menores, caso tivessem que recorrer a outros mecanismos de captação como fundos de investimento ou até mesmo outros bancos.

Embora nas cooperativas abertas se diminua a característica de comunidade, elemento bem marcante nas cooperativas fechadas, cujos cooperados guardam

vínculo profissional ou empregatício, o movimento de livre admissão expandiu os limites de atuação das cooperativas e provocou conseqüentemente um aumento significativo do quadro social (quantidade de cooperados), redundando não só em risco maior de conflito de interesses (BIRCHALL; SIMMONS, 2004) quanto em maior exposição a índices elevados de inadimplência (NEVES; AMARAL; BRAGA, 2012).

Por causa dessas regulações e do fortalecimento do segmento, ocorreu uma expansão no número de cooperativas de livre admissão, passando de 282 cooperativas em 2012 para 333 em 2016, um crescimento de aproximadamente 20%. Até 2016 as CSLA detinham 71% da distribuição dos ativos do SFN, conforme observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição de Ativos Totais por tipo de Cooperativa Singular



Fonte: Adaptado de BACEN (Panorama das Cooperativas, 2017, p.17).

É importante destacar que o movimento de livre admissão expandiu os limites de atuação das cooperativas e provocou conseqüentemente um aumento significativo do quadro social (quantidade de cooperados), entretanto, redundou não só em risco maior de conflito de interesses (BIRCHALL; SIMMONS, 2004) quanto em maior exposição ao risco de crédito e à de inadimplência (NEVES; AMARAL; BRAGA, 2012).

2.5.4 Governança Cooperativa e a Transparência na Gestão do Crédito

A governança corporativa expressa-se por um sistema de relações entre os diversos interessados (*stakeholders*). Por tratar das estruturas e processos para a gestão e controle das empresas, a governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando o desempenho das empresas e proporcionando maior acesso a fontes externas de capital, bem como minimiza os problemas de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2007) e seus derivados como risco moral e seleção adversa.

A Resolução 4.434, de 05 de agosto de 2015 do Banco Central dispõe, além de outras matérias, sobre o funcionamento das cooperativas de crédito, disciplinando em seu artigo 26 a política de governança corporativa. A estrutura de governança necessita ser aprovada pela assembleia geral e deve abordar aspectos como representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização, controle, segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (COSTA, 2015).

A partir dessas considerações, Ventura et al. (2009) propõem o conceito de governança atinente às cooperativas como sendo o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, os quais permitem aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa. Uma vez implantados, tais mecanismos contribuirão para a continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Nesse sentido, infere-se que a boa governança deve estar fundamentada em bom fluxo de informações e na obtenção de informação de qualidade, de maneira pontual e acessível a todos, tanto na gestão do crédito quanto na gestão da própria cooperativa.

Com a livre admissão e taxas mais baratas, as cooperativas passaram a lidar com um público mais diversificado, o que provocou principalmente a maior suscetibilidade aos riscos da inadimplência (CUEVAS; FISHER, 2006) e, conseqüentemente, ao surgimento de conflitos de interesses (conflitos de agência) na gestão da cooperativa (GONÇALVES; BRAGA, 2008; VENTURA et al., 2009).

Neves, Amaral e Braga (2012) argumentam que a livre admissão impôs, até mesmo pela sobrevivência das cooperativas, a necessidade de assegurarem uma estrutura financeira e de gestão baseada em instrumentos de governança, pois o

processo de conversão das cooperativas fechadas em cooperativas de livre admissão pode impactar a sustentabilidade financeira, aumentar os riscos em suas atividades e conflitos nas relações entre cooperados e gestores.

Dessa forma, instrumentos de governança cooperativa foram criados para dar maior transparência na gestão e dar qualidade no relacionamento entre cooperados (IBGC, 2015), até mesmo por que a má gestão financeira dos recursos investidos pelos cooperados provoca aumento da inadimplência e eventuais efeitos naturais desse aumento, como diminuição do patrimônio dos cooperados, baixa rentabilidade e alto custo do crédito.

Segundo o BACEN (2017) boas práticas de governança dependem de participação efetiva de conselheiros no monitoramento da gestão financeira, de sistemas de informações de prestação de contas e de controle externo. Todas essas características devem estar associadas aos objetivos de longo prazo das próprias companhias.

Costa (2015) defende que o modelo de governança das cooperativas de crédito serve como elemento que equilibra os sistemas externos e internos de controle, minimiza custos, melhora o processo decisório dos proprietários e assegura gestão eficiente pelos os gestores. Tudo isso com o propósito de promover alinhamento dos interesses dos gestores e cooperados com as prioridades da cooperativa. Convém citar que esse alinhamento entre gestores e cooperados está condicionado ao nível de transparência empregado pela cooperativa (IBGC, 2015)

Costa (2015) destaca ainda que a qualidade da governança empresarial depende de disponibilidade de um fluxo contínuo de informações relevantes, mecanismos e regras de conduta para a empresa e arranjos que garantam a observância das regras.

Com efeito, como princípio básico da governança, a transparência (*disclosure*), de acordo com o IBGC (2015), vai além da mera informação exigida pela lei e não deve se restringir aos dados financeiros, mas deve municiar os *stakeholders* de quaisquer tipos de informações, inclusive intangíveis, que possam nortear a ação gerencial e conduzir à preservação e à otimização do valor da organização.

As informações devem ser equilibradas e com qualidade e devem ser abordadas de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da cooperativa (IBGC, 2015).

Infere-se, a partir desse entendimento, que a inadimplência, apesar do seu aspecto negativo que representa na gestão do crédito, deve ser comunicada aos cooperados.

A própria participação dos cooperados está associada à qualidade de informações, conforme entendimento do BACEN (2009):

O **princípio da transparência** deve definir, nas práticas de governança, o interesse dos gestores em assegurar aos proprietários, nesse caso os associados, pleno **conhecimento das informações** e dos resultados, de forma que melhore sua opinião. Isso conduz à necessidade de serem inseridas recomendações para estabelecimento de **canais eficazes de informação e de recebimento de críticas e sugestões** (BACEN, 2009, p. 66, grifo do autor).

E complementa que:

Para o efetivo acompanhamento da gestão, é necessário que haja **fornecimento de informações pertinentes, tempestivas e sem excessos, que proporcionem adequado entendimento da situação da cooperativa**. Já a administração transparente permite que a cooperativa demonstre o grau de solidez e adquira credibilidade ante o associado e a comunidade. É imprescindível que a Administração **institua procedimentos transparentes da gestão** e da prestação de contas, especialmente quanto à situação econômica, financeira e patrimonial. Desse modo, os associados poderão compreender a real situação da cooperativa e, se desejarem, aferir o que for divulgado pela Administração em informativos internos, na intranet e em outros meios. O essencial não é a quantidade de informação, mas o destaque dado às situações que exigem mais atenção (BACEN, 2009, p.148, grifo do autor).

Para o IBGC (2015), o exercício da transparência profissionaliza a administração e a gestão, amplia a eficácia de seus controles, mitiga riscos, melhora sua competitividade e cria um diferencial na condução de seus negócios.

Para Bergamini Júnior (2005), transparência abarca o fornecimento de informações de forma ampla, e para ser efetiva a obediência a este princípio, é necessário que haja fornecimento de informações pertinentes, tempestivas e sem excessos, que proporcionem adequado entendimento da situação da cooperativa.

Costa (2015) afirma que o mercado tem se tornado cada vez mais exigente em relação à transparência na gestão, colocando os mecanismos de governança como um pilar para a perenidade das cooperativas. Soares (2006) assevera que a transparência é tida como valor ético no âmbito cooperativo.

Considerando ainda que o principal serviço da cooperativa é a intermediação financeira junto aos cooperados, por meio dos recursos originados em depósitos efetuados pelos cooperados (SICCOOB, 2017) a transparência na gestão do crédito surge como um elemento sustentador de todo o processo de gestão das relações

entre gestores e cooperados e também essencial à manutenção dos modelos de negócios.

Quanto mais transparentes forem as relações dos membros no tocante ao crédito, maior será o alinhamento com os cooperados e credibilidade à gestão. Isso, porque, procedimentos transparentes da gestão, especialmente quanto à situação econômica, financeira e patrimonial, permitem aos associados compreenderem a real situação da cooperativa (BACEN, 2009).

Importante resgatar o posicionamento do BACEN (2008), o qual esclarece que a adoção das práticas de governança cooperativa tem se mostrado eficaz para o sucesso e perpetuidade das organizações, especificamente por garantir segurança e eficiência no atendimento da agenda dos cooperados.

Outro marco legal importante na implantação da governança cooperativa em cooperativas foi a Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, em seu artigo 17 aponta:

[...] as cooperativas de crédito devem observar política de governança cooperativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, **transparência**, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade cooperativa e prestação de contas (BACEN, 2015, grifo do autor).

Ainda na mesma Lei, contata-se no inciso 3 do artigo 8º a seguinte recomendação:

III - implementar a estrutura organizacional, contemplando as estruturas de governança cooperativa, de gerenciamento do negócio, de controles internos e de gerenciamento de riscos, a contratação dos sistemas eletrônicos e da mão de obra, a aquisição de equipamentos e a adoção de todas as demais providências previstas no plano de negócios necessárias às atividades da cooperativa (BACEN, 2015).

A transparência na gestão da cooperativa conforme Figura 2, deve perpassar os quatro órgãos da estrutura organizacional das cooperativas, os Cooperados (Assembleia Geral), o Conselho Administrativo, o Conselho Fiscal e Diretoria Executiva (IBGC, 2009), pois fortalece as estruturas e seus processos e de forma sistematicamente articulada amplia a segurança e reduz riscos (VENTURA et al., 2009).

Figura 2- Relação da transparência com os órgãos de governança



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a necessidade de uma gestão transparente na gestão da cooperativa se traduz em uma importante prática para um envolvimento mais próximo dos órgãos de governança com sua gestão.

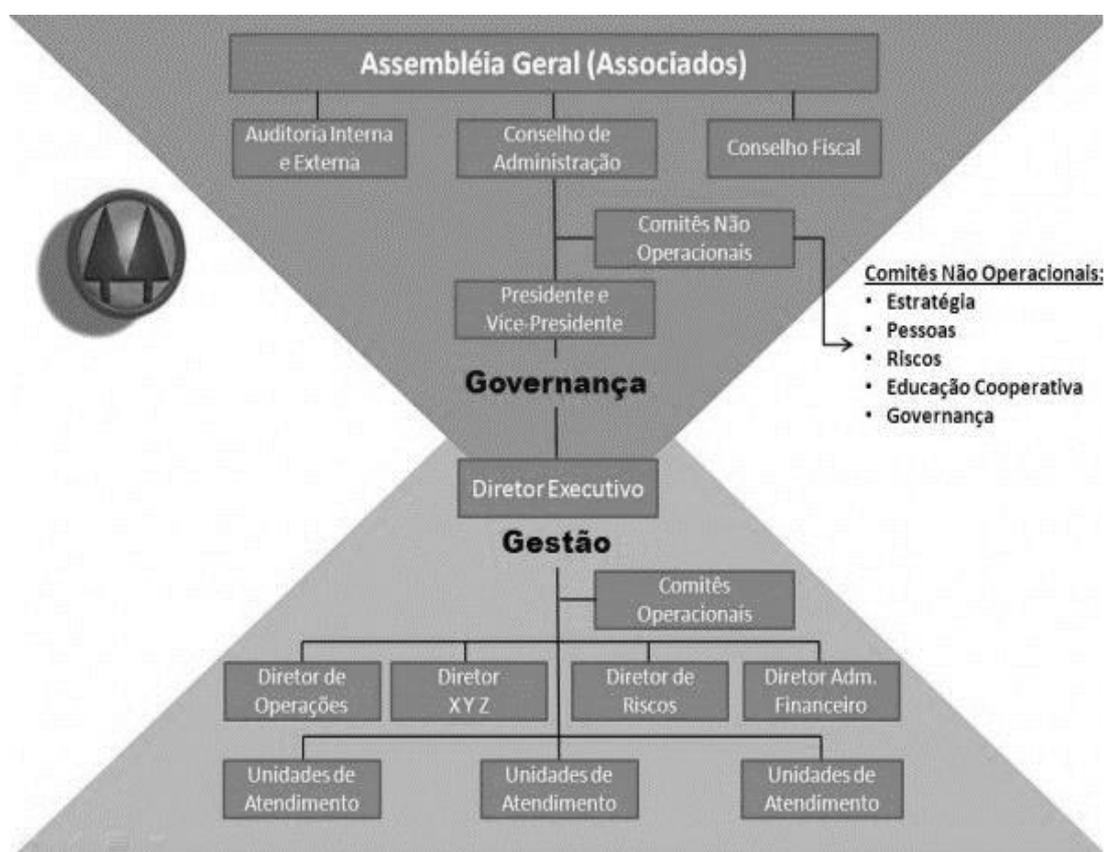
Para o segmento cooperativista de crédito, as diretrizes de boa governança são:

- a) Equilibrar os sistemas externos e internos de controle de forma que se minimizem custos e melhore a efetividade;
- b) Reduzir o custo de decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários;
- c) Assegurar a gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores;
- d) Promover o alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa;
- e) Preservar a equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados (COSTA, 2015, p.29).

2.5.5 O modelo de Governança Cooperativa do IBGC

De forma a ilustrar as recomendações propostas pela resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, o IBGC desenvolveu o modelo de governança aplicado à estrutura organizacional das cooperativas, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de governança aplicado em cooperativa



Fonte: Fioresi e Albarello (2013, p. 125).

O Conselho de Administração é o órgão que gerencia a cooperativa, sendo formado exclusivamente de associados, e tem como atribuição emitir em colegiado as diretrizes para alcance de resultados que atendam os interesses dos acionistas. Atua também como instância de avaliação, monitoramento, decisão e orientação. A transparência nessa estrutura é fundamental para conduzir as análises e estudos de questões estratégicas da cooperativa e pelo acompanhamento da gestão da cooperativa (IBGC, 2009).

A Assembleia Geral é a reunião dos cooperados e funciona como órgão supremo da cooperativa. A transparência nesse órgão contribui para deixar as principais decisões de gestão, principalmente àquelas envolvendo política de crédito,

inadimplência, de maneira clara aos associados. Além disso, o fato de as decisões da assembleia geral se basearem em auditorias interna e externa coloca mais uma vez a relevância do princípio da transparência nessa estrutura (IBGC, 2009).

A respeito da Diretoria Executiva, Andrade e Rossetti (2011) defendem que é um órgão cuja função é ter total integração e alinhamento estratégico com o Conselho de Administração, pois tem objetivo de atender as expectativas dos proprietários e viabilizar a geração de resultados positivos. A Diretoria Executiva visa à implementação das políticas, com foco na eficácia estratégica, excelência operacional, criação de valor e maximização do retorno dos proprietários. O BACEN (2009) ressalta que uma das atribuições da administração executiva é

assumir a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização, expressos em documentos que sintetizam os resultados obtidos. Também é sua função identificar e expor ao órgão de administração estratégica os **pontos vulneráveis** e os **riscos da cooperativa**. Dessa forma, os administradores com funções executivas devem certificar a **adequação das demonstrações financeiras e a confiabilidade dos relatórios encaminhados aos órgãos de administração estratégica**, ao Conselho Fiscal, aos associados e aos órgãos internos e externos de controle, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos, e que eles expressam a real situação da cooperativa (BACEN, 2009, p.140, grifo do autor).

Já o Conselho Fiscal tem atribuição de exercer fiscalização sobre as atividades, examinando livros, contas e documentos das cooperativas (CRÚZIO, 2002; TURRA; SANTOS; COLTURATO, 2002). É parte da estrutura das cooperativas cuja função é fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões, dar informações aos associados e deliberar sobre a agenda de trabalho relacionada com o exercício das atividades financeiras. O princípio da transparência é crucial nesse departamento, pois cabe a ele examinar os documentos contábeis típicos de uma empresa, como livros, documentos; balanços e balancetes. Além disso, o Conselho Fiscal examina e dá parecer sobre a prestação de contas da Administração.

Conforme visto, sob a orientação da Teoria de Agência existe uma visível influência da assimetria de informação na relação entre cooperados e gestores e cooperados tomadores de crédito e a cooperativa enquanto credora, tornando-se, portanto, imprescindível o papel dos órgãos de governança como vetores da transparência na gestão da cooperativa.

Uma vez que a governança institui mecanismos para redução da assimetria informacional, estes sendo implantados são capazes de reduzir a incerteza inerente à relação cooperados x gestores. Isto porque, as raízes da confiança dos associados

na cooperativa se encontram fortemente associadas a uma relação de dependência dos membros com o provimento de recursos e informações (BERTOLIN; SANTOS; LIMA; BRAGA, 2008). Nesse sentido, a pouca transparência na gestão de uma cooperativa além de afugentar a entrada de novos cooperados, o que diretamente inviabiliza a obtenção de fontes de financiamento, pode causar dificuldades para sua sobrevivência (CARVALHO, 2007; JÚNIOR; COSTA, 2005).

É nesse referencial que esta pesquisa se assenta, buscando analisar as medidas em convergência com a transparência que têm sido tomadas pelos órgãos de governança para reduzir a assimetria informacional no âmbito da gestão do crédito.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

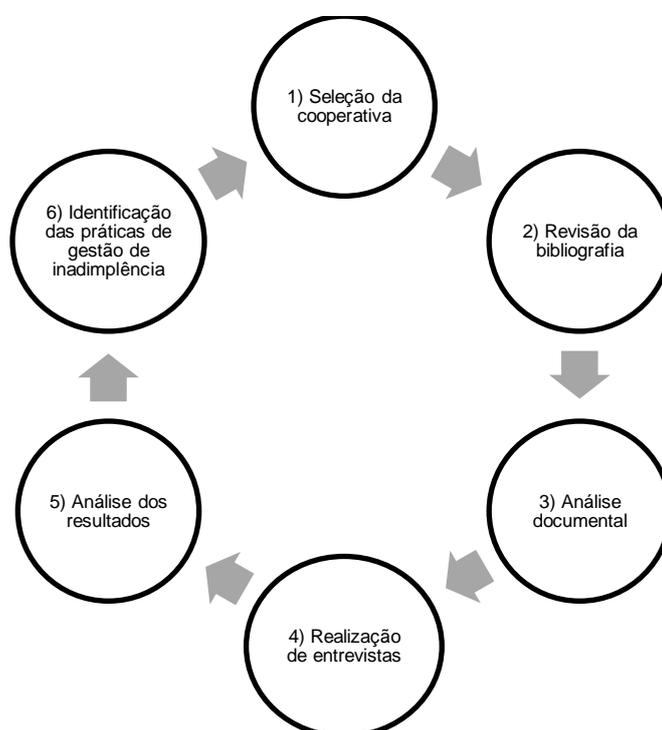
3.1 Tipo, Abordagem e Método de Pesquisa

O presente trabalho baseou-se no método qualitativo para compreender gestão do crédito sob o princípio da transparência. A pesquisa caracteriza-se por ser do tipo descritiva, já que a análise inventariou o objeto de estudo em partes para conhecer melhor sua caracterização, sua natureza e suas funções. Também pode ser caracterizada como explicativa por ter buscado relações do tipo causa – o princípio da transparência – e efeito – gestão do crédito.

O trabalho abarcou três técnicas de pesquisa: a bibliográfica (por meio de livros e artigos científicos, que serviram de alicerce a todo o escopo teórico do trabalho, tanto na construção do referencial quanto na elaboração dos instrumentos de coletas de dados junto as fontes primárias e secundárias), a de campo (uma vez que foram coletados *in loco* dados junto a fontes primárias) e a documental (pois se empregaram documentos da Cooperativa X como fonte de informação).

O estudo seguiu o percurso metodológico ilustrado na Figura 4:

Figura 4 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Estudo de Caso

A modalidade de pesquisa adotada foi o estudo de caso, uma vez que se buscou descrever fatores relevantes na gestão do crédito, de modo aprofundado, a respeito da Cooperativa X.

Para o presente estudo de caso, foi escolhida uma cooperativa de crédito de livre admissão situada em Brasília-DF, cuja indicação foi dada pela área de controles internos do SICOOB.

O Quadro 2 mostra o desdobramento da pesquisa com a formulação do problema, os objetivos (geral e específicos), a forma de coleta, questões relacionadas ao instrumento de pesquisa e técnica de análise de dados.

Quadro 2 - Estruturação do enfoque da pesquisa

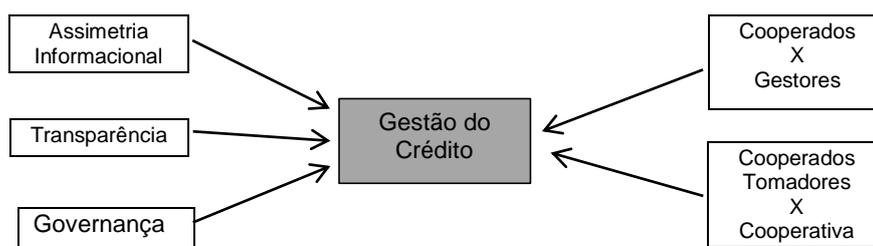
PROBLEMA DA PESQUISA				
Dado que a assimetria informacional perpassa tanto a gestão do crédito quanto a gestão da cooperativa, quais medidas têm sido adotadas para sua redução?				
OBJETIVO GERAL				
Descrever quais medidas têm sido observadas por uma cooperativa de crédito de livre admissão para reduzir a assimetria informacional				
Objetivo Específico	Fenômeno Pesquisado	Coleta	Questões	Análise
Descrever as características e a atuação de uma cooperativa de crédito de livre admissão	Cooperativa de crédito de livre admissão	Relatório de Gestão do SICOOB (2016)	-	Análise Documental
Conceituar informação assimétrica, oportunismo, risco moral e seleção adversa no contexto de uma cooperativa de crédito				Revisão Bibliográfica
Descrever as medidas adotadas para redução da assimetria informacional na gestão do crédito	Gestão do Crédito		Instrumento 1 – Q. 1, 2, 3, 4, 10, 11 Instrumento 2 – Q. 2 Instrumento 3 – Q. 2	Análise de Conteúdo e Documental
Listar à luz dos códigos do IBGC e OCB as medidas adotadas pelos órgãos de governança na gestão da cooperativa e que estejam associados ao princípio da transparência	Transparência na gestão do crédito	Roteiro de Entrevista	Instrumento 1 – Q. 6, 7, 8 Instrumento 2 – Q. 3, 4, 5, 6, 7 Instrumento 3 – Q. 3, 5, 6 e 7 Instrumento 4 – Q. 1, 2	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Menelau (2009).

3.3 Questões investigadas

Inicialmente, a presente pesquisa buscou identificar quais medidas associadas ao princípio de transparência têm sido adotadas na gestão do crédito para redução da assimetria informacional tanto na relação entre cooperados tomadores de empréstimo e cooperativa, como na relação entre cooperados x gestores conforme esquema na Figura 5.

Figura 5 - Fatores investigados na gestão do Crédito



Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Coleta de Dados

Inicialmente foi realizada uma coleta de dados secundários bibliográficos sobre o referencial teórico, com o intuito de obter informações importantes sobre os temas já sistematizados por outros autores. Foram utilizadas obras de referência, periódicos científicos, dissertações, teses, eventos científicos e informações contidas nos Relatórios de Gestão de 2012 a 2016.

A coleta de dados primários foi utilizada por meio da técnica de entrevista semiestruturada. Foram realizadas adequações nas perguntas por conta das atribuições dos diferentes atores que iriam participar e assim montaram-se roteiros de perguntas aplicados ao Conselho de Administração (Apêndice A), Conselho Fiscal (Apêndice B) e Diretoria Executiva (Apêndice C), de modo a investigar os fatores descritos na Figura 5.

Como critérios para seleção dos associados a serem entrevistados, considerou-se o envolvimento com a gestão da cooperativa e a participação nos órgãos de governança.

A primeira parte dos roteiros de entrevista destacou a ética no tratamento e divulgação dos dados, preservando o anonimato das respostas dos respondentes, de

modo a não gerar quaisquer constrangimentos junto ao entrevistado e a instituição foco do estudo.

O período de coleta de dados ocorreu ao longo de todo o mês de janeiro de 2018. As entrevistas foram inicialmente gravadas e, posteriormente, transcritas, a fim de se obter o máximo de informações e significados desses dados coletados (COZBY, 2003). Após a transcrição das entrevistas, os trechos foram confrontados com as recomendações do IBGC (2015) e OCB (2016) estabelecidas no Anexo 1, para verificar se a medida adotada em relação à gestão do crédito guarda alinhamento com a recomendação do IBGC (2015).

Para melhor verificação do alcance dos resultados da pesquisa, a próxima seção apresenta os resultados e a sua discussão, à luz do referencial teórico empregado.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Natureza e Características da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão

A Cooperativa foco deste estudo, denominada Cooperativa X, situa-se em Brasília e é vinculada ao SICOOB do Planalto Central, entidade de segunda instância. A Cooperativa iniciou suas operações em 1998 após autorização do Banco Central e, em 2004, obteve o primeiro milhão de reais em capital integralizado.

O Conselho de Administração é formado por nove membros, todos associados, com os títulos de 1º Presidente, 2º Vice-Presidente, Secretário, e cinco conselheiros eleitos para o mandato de 4 anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço do Conselho a cada novo mandato.

O Conselho Fiscal é constituído por três membros titulares e três membros suplentes, todos associados, eleitos a cada ano pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de um terço de seus componentes. O seu principal objetivo é o de fiscalizar a administração da Cooperativa X. A Diretoria Executiva é formada por dois membros, o Diretor-Presidente e a Diretora Administrativa-Financeira.

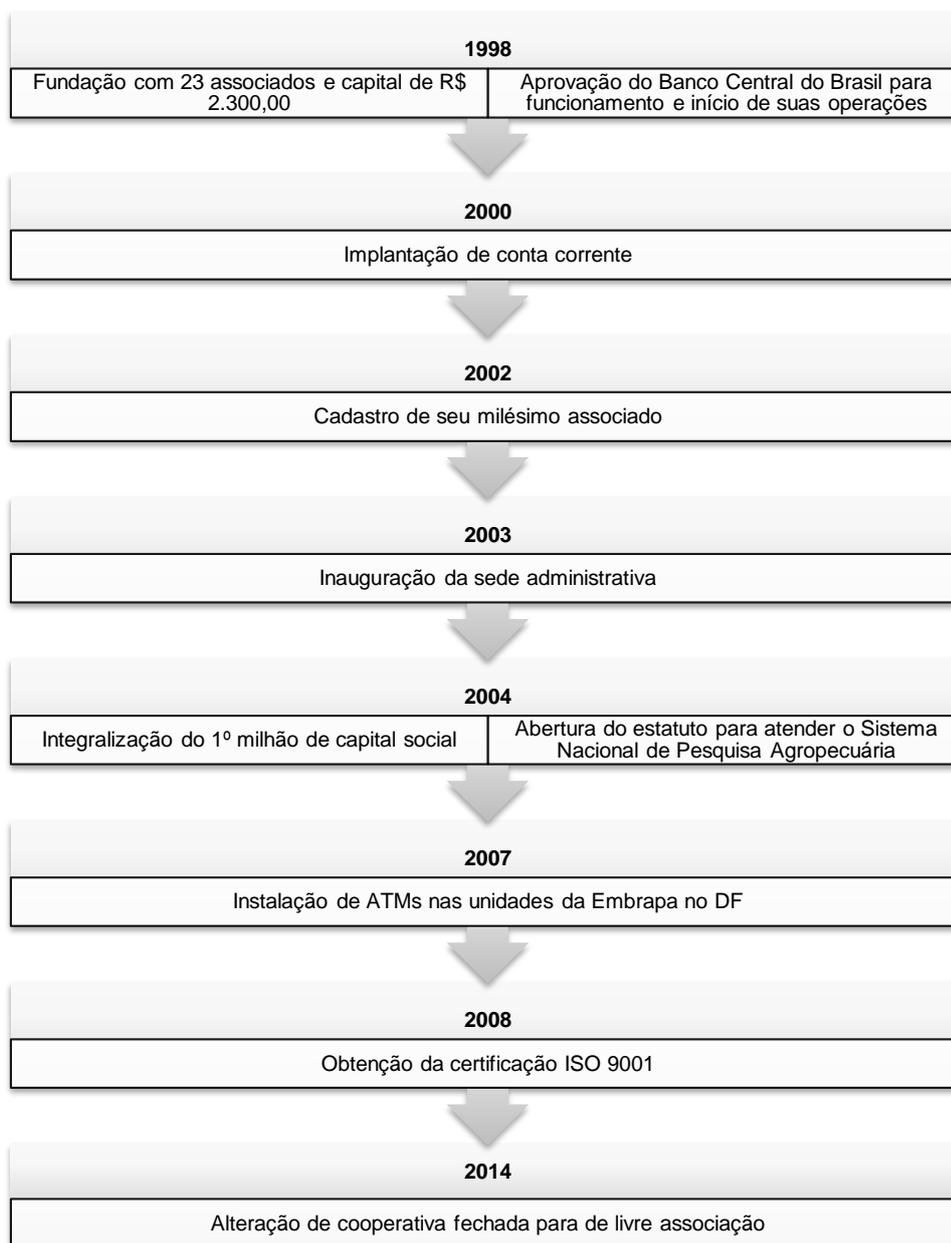
Os Conselhos de Administração e Fiscal reúnem-se mensalmente com vistas ao cumprimento de suas atribuições e responsabilidades estatutárias. Essas reuniões favorecem o pleno exercício da direção estratégica da Cooperativa. A Cooperativa X mantém, desde 2009, total separação entre os poderes do Conselho de Administração e os da Diretoria Executiva. Os Conselheiros de Administração que integram a Diretoria participam das reuniões do colegiado, mas sem direito a voto.

De acordo com seu planejamento estratégico, a Cooperativa X definiu como Missão “gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e as suas comunidades” e tem como Visão “ser reconhecida como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados” (SICOOB, 2017).

A cooperativa é dividida em 8 departamentos sendo eles: Gestão Financeira, Gestão de Contas, Gestão de Continuidade dos negócios, Gestão de Riscos, Gestão de Relacionamento, Gestão de Crédito e Recuperação de Crédito, Gestão de Negócios e Gestão de Seguros e Previdência.

Os principais marcos da sua existência estão assinalados na Figura 6.

Figura 6 - Marcos da Cooperativa X



Fonte: Adaptado de SICOOB (2017).

Em 2013, o BACEN aumentou a taxa básica de juros paga aos títulos públicos federais (SELIC), fechando dezembro daquele ano em 10,5%. Esse aumento da taxa SELIC encareceu a captação de recursos por parte da Cooperativa X, mesmo assim sua estratégia foi a de manter os juros baixos nas suas linhas de crédito, o que permitiu expandir suas operações. Ainda no mesmo ano, o número de Diretores foi reduzido para apenas dois e a proposta era que esses Diretores passassem a ser selecionados mediante processo seletivo definido pelo Conselho de Administração.

Em 2014, a Cooperativa X incorporou outra cooperativa do mesmo estado, inserindo 428 associados em seu quadro. Esta incorporação foi uma das ações da estratégia da Cooperativa X em expandir os negócios. Os processos de aglutinação entre cooperativas são uma forte tendência no cooperativismo

A incorporação de outras cooperativas tem sido considerada por Oliveira (2006) uma alternativa para diversos objetivos, como alavancar seus desempenhos empresariais, aumentar sua participação no mercado, melhor controlar preços e custos, gerar melhores resultados e sobras e aumentar as chances de sobrevivência do negócio.

A outra ação foi a transformação em livre admissão. Ainda no mesmo ano, a taxa SELIC continuou crescendo, fechando ao final do ano em 11,75%, o que causou maior encarecimento do custo do dinheiro. Apesar disso, a Cooperativa X optou por não aumentar suas taxas e enfrentar a forte concorrência com os grandes bancos, notadamente a promovida pelos bancos governamentais. O ano de 2014 foi um ano de baixo crescimento econômico no Brasil, o que causou uma queda na demanda por recursos financeiros na Cooperativa, principalmente por pessoas jurídicas. Com isso, a estratégia foi expandir os negócios por meio do aumento do número de associados, o que permitiu o aumento do volume de operações de crédito.

Em 2015, a Cooperativa X concluiu o processo de transformação para Cooperativa em Livre Admissão. No mesmo ano, foram estruturados postos de atendimento para atender três públicos distintos. O primeiro posto era destinado a atender 2772 associados de fora do Distrito Federal. O segundo posto destinava-se a atender 1343 associados de instituições cujos associados guardavam vínculo, e um terceiro posto destinava-se ao atendimento de 441 associados decorrentes da livre admissão. Ainda neste ano, o agravamento da crise econômica instalada no país fez com que o governo aumentasse a taxa SELIC, fechando dezembro em 14,25%. Apesar disso, a Cooperativa X optou por aumentar um pouco suas taxas de juros para manter seu crescimento e expandir os negócios por meio do aumento do número de associados. Naquele ano, um marco importante foi a reestruturação da gerência de recuperação de crédito, de forma a tornar mais efetiva e eficiente, sobretudo por conta da Livre Admissão, a qual tende a apresentar mais risco para as operações de crédito.

Em 2016, a Cooperativa X começou a atuar em Livre Admissão, inaugurando em fevereiro sua primeira agência de rua na SCLN 116, na Asa Norte, em Brasília. Inicialmente com 400 associados, a agência encerrou o ano com 1145 associados.

Também em 2016, mais precisamente no mês de junho, foi inaugurada a segunda agência de rua, em Águas Lindas-GO. Inaugurada sem qualquer associado, encerrou o ano com 330 associados. As duas outras agências, as mais antigas, conhecidas como Agência Virtual, por focar seu atendimento aos associados de fora do Distrito Federal e a agência que atendia os cooperados que possuam vínculos com instituições, encerraram 2016 com, respectivamente, 4.034 e 1615 associados. Além das agências físicas, a Cooperativa X investiu em um sistema de abertura de contas totalmente digital. Isso potencializou o relacionamento com novos cooperados. A expansão da sua rede de atendimento, bem como a abertura das contas digitais, permitiu que a Cooperativa X encerrasse o ano com 7124 associados, um crescimento de 50,5% em relação ao exercício anterior. Economicamente, o ano de 2016 foi também de grandes desafios, marcados por recessão e aumento do desemprego. Tais situações impactaram também a Cooperativa X, o que sensibilizou significativamente sua inadimplência, a qual saiu de 0,84%, em 2015, para 1,7% em 2016. Com a livre admissão, ela investiu na estruturação da Gerências de Crédito e Recuperação, unificando-as e terceirizando a cobrança. Tais medidas foram institucionalizadas com intuito de evitar a inadimplência e de se adequar ao novo momento da livre admissão.

O processo de cobrança terceirizada iniciou-se em 2016 e continua em andamento. Foram realizadas várias alterações em processos e sistemas operacionais e de informação, de forma a trazer mais efetividade à cobrança.

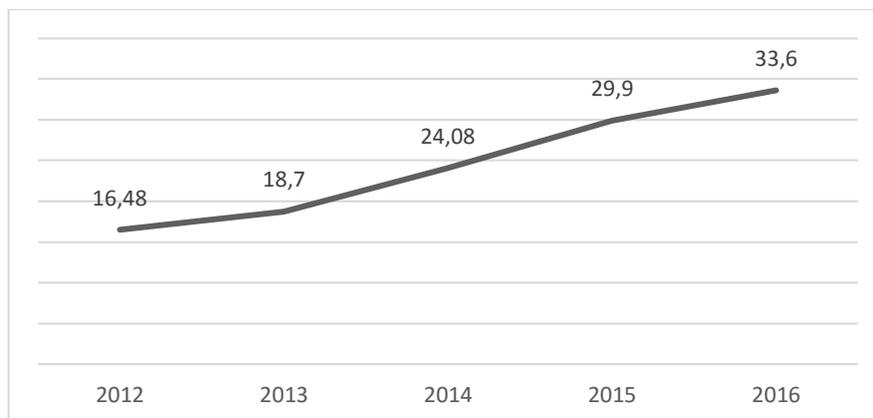
Nos últimos quatro anos, o patrimônio cresceu 79,2%, alcançando em 31 de dezembro de 2016, 33,6 milhões. O crescimento em 2016, comparado ao do ano de 2015 foi da ordem de 12,4% (SICCOB, 2017). Esse crescimento deve-se sobretudo à postura da Cooperativa em relação ao aumento das taxas de juros. Optou-se nesse período em não efetuar aumentos significativos, sobretudo durante a crise, para não inibir a entrada de novos cooperados.

Os principais indicadores apresentados no relatório de gestão publicado em 2016 estão relacionados ao Patrimônio Líquido; Evolução do Quadro Social; Operações de Crédito; Depósitos; Provisão para liquidação duvidosa; Inadimplência; e Sobras (Resultados).

Conforme relatório anual (SICCOB, 2016), o patrimônio líquido da Cooperativa X apresentou um crescimento relevante desde 2012. Em um intervalo de cinco anos,

o patrimônio da Cooperativa X mais que dobrou, saindo de aproximadamente R\$ 16 milhões em 2012 para mais de R\$ 33 milhões em 2016.

Gráfico 3 - Patrimônio líquido da Cooperativa X (em milhões)



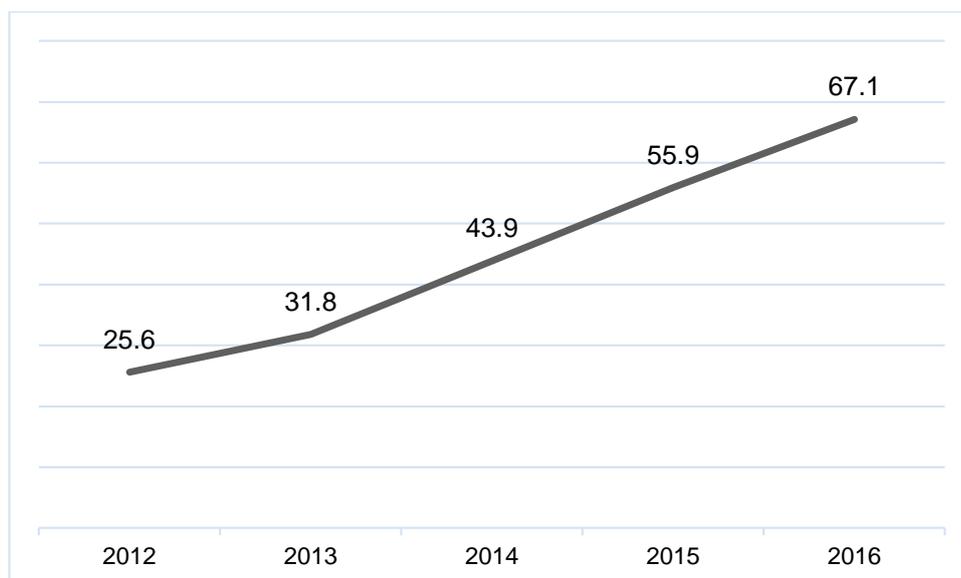
Fonte: Elaborado a partir do Relatório de Gestão Anual (SICOOB, 2016).

Em relação ao quadro social, o ano de 2016 totalizou 7.124 cooperados, o que equivale a um crescimento de mais de 107%, em relação ao ano de 2013, que se encerrou com 3438 cooperados. Nesse intervalo de 4 anos, o aumento maior pode ser observado entre os anos de 2015 e 2016, momento em que a Cooperativa teve seu regime estatutário alterado, tornando-a de livre admissão.

Esse aumento se deu graças ao fortalecimento dos mecanismos de relacionamento com os cooperados, seja pela inauguração de novas agências físicas, seja pela possibilidade do processo totalmente digital de abertura de conta. Além disso, a cooperativa tem investido em uma manutenção baixa das taxas de juros de suas operações, o que acaba por atrair um público que busca créditos mais baratos, sobretudo durante a crise.

Outro dado relevante do Relatório de Gestão foi o volume das operações de crédito. Em 2016, as operações da Cooperativa X totalizaram R\$ 67,1 milhões, o que representou um crescimento de 20,2% em relação a 2015, e um aumento de 111,3% na carteira de crédito em relação ao período de 2013, que fechou em R\$ 31,8 milhões. Foram realizadas 6642 operações de empréstimos.

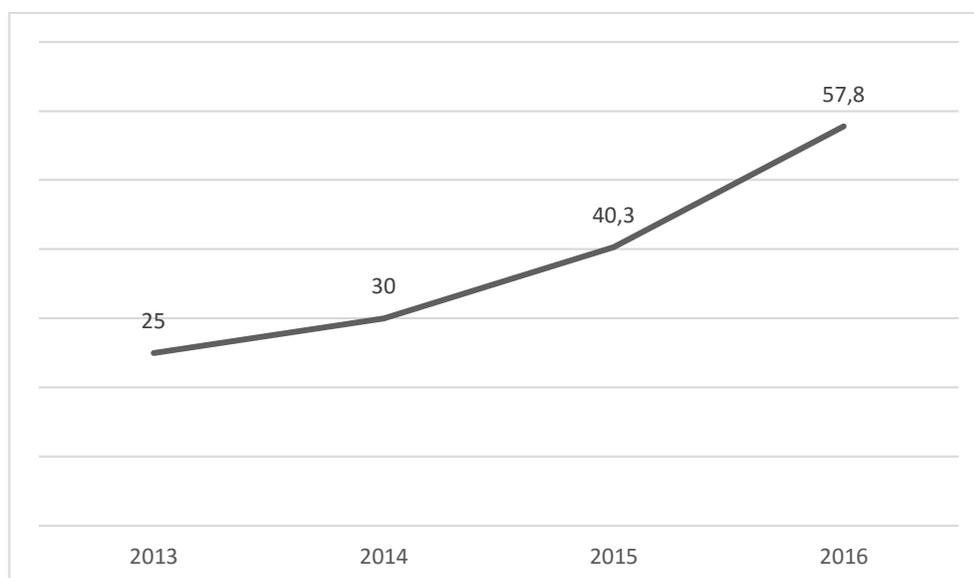
Gráfico 4 - Comportamento das operações de crédito (em milhões)



Fonte: Elaborado a partir do Relatório de Gestão Anual (SICCOOB, 2016)

Ao longo desses quatro anos, a captação de depósitos teve um incremento considerável, com um aumento consolidado de 130,5%. Destaca-se o crescimento entre 2015 e 2016, com uma evolução de 43,5% (Gráfico 5). Esse incremento deve-se ao momento da livre admissão e à rentabilidade proporcionada pela cooperativa, maior que a poupança.

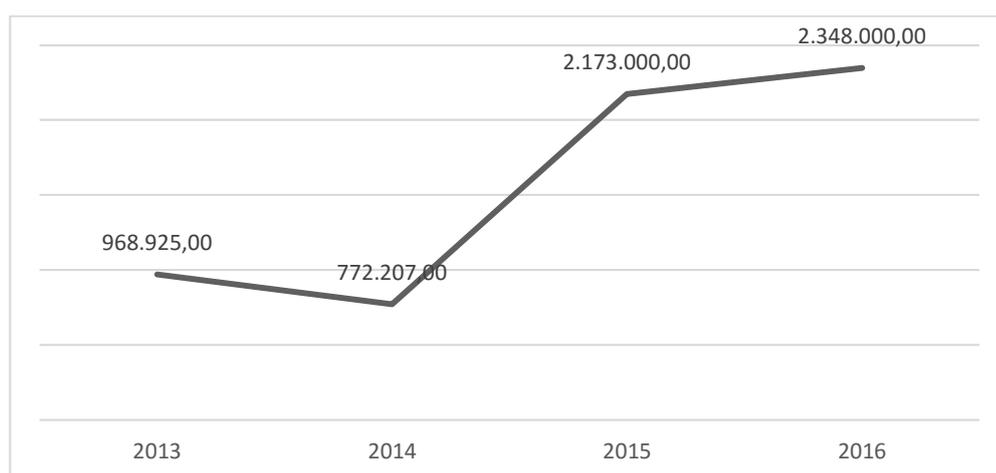
Gráfico 5 - Evolução dos depósitos (em milhões)



Fonte: Elaborado a partir do Relatório de Gestão Anual (SICCOOB, 2016).

Em relação à provisão para liquidação duvidosa, o relatório anual (SICCOOB, 2016) aponta que houve um aumento considerável de 2014 para 2015. Dois fatores podem ter associação com esse aumento: a crise econômica do país e o aumento das exigências do BACEN em relação ao provisionamento de crédito para as operações. Conforme Gráfico 6, de 2014 a 2015 houve um aumento de 208%, um pouco mais estável de 2015 para 2016, com sensível aumento no provisionamento para liquidação duvidosa, em torno de 10%.

Gráfico 6 - Provisão para liquidação duvidosa (em R\$ mil)



Fonte: Elaborado a partir do Relatório Anual (SICCOOB, 2016)

No tocante às sobras, as quais representam os resultados auferidos pela Cooperativa X ao longo dos anos, desde 2014 a instituição vem demonstrando queda na quantidade de sobras repassadas aos associados, conforme Tabela 2. Trata-se de situação produzida tanto pelo esfriamento da economia quanto pelas regulamentações do BACEN, que passaram a exigir maior provisionamento nas operações duvidosas. Essa situação de aumento nas provisões diminuem as sobras e podem ser associadas à inadimplência.

Tabela 2 – Comportamento das sobras auferidas pela Cooperativa X, (por mil) no período 2012 a 2016

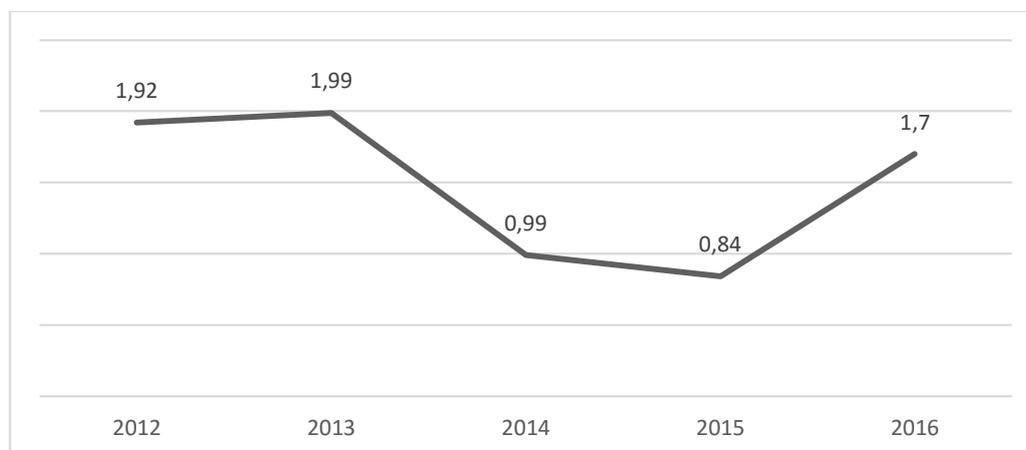
Ano	Valor das Sobras
2012	1.357
2013	728
2014	2.143
2015	2.050
2016	1.810

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do Relatório de Gestão Anual (SICOOB, 2016).

Os dados apresentados no Relatório anual (SICOOB, 2016) revelam que a inadimplência da Cooperativa X, embora com índices baixos em relação ao sistema financeiro nacional, teve um aumento de 102%, ou seja, mais que dobrou em um período de um ano, com aumento de 0,84% em 2015 para 1,7% em 2016 (Gráfico 7). Conforme apontamentos do SICOOB (2016), o avanço da inadimplência se deu por conta da livre admissão. Mesmo com o aumento significativo, o avanço da inadimplência foi sistêmico, impactando o SFN e o próprio SICOOB.

Essa situação reforça a necessidade de se investigar como a gestão do crédito é tratada no ciclo do crédito.

Gráfico 7 - Inadimplência (em %)



Fonte: Elaborado a partir do Relatório Anual (SICOOB, 2016).

4.2 Medidas Adotadas para Redução da Assimetria Informacional na Gestão do Crédito

4.2.1 Análise do Crédito

Assim como as empresas de iniciativa privada, as cooperativas de crédito necessitam de mecanismos capazes de reforçar e proteger toda a fase de análise do crédito, etapa que dá início ao processo de desembolso de recursos. Nesse sentido, espera-se que a Cooperativa empregue boas práticas de gestão, de forma a inibir a assimetria informacional, o que permitirá a eliminação de riscos decorrentes do desenvolvimento de operações junto a cooperados potencialmente lesivos à entidade.

Caoutte et al. (1999) ressaltam a importância de a análise ser um processo estruturado, pois impacta diretamente nos recursos gerenciados pela cooperativa.

Os órgãos normativos têm orientado as instituições que compõem o sistema financeiro a se equiparem tecnologicamente e a serem rigorosas na análise do perfil do tomador (BACEN, 2017). Dessa forma, o tratamento eficaz das informações repassadas pelo cliente torna-se fator primordial na análise. A utilização de medidas consistentes para se autenticar a veracidade das informações repassadas pelo cooperado vai ao encontro dessas orientações.

Assim sendo, o objetivo primordial do processo de análise é fortalecer a operação de crédito à luz das necessidades financeiras do tomador sem se esquecer da proteção que deve ser dada aos investimentos da cooperativa. Desse modo, já na etapa de análise de crédito, deve-se fazer uma gestão efetiva de modo a atender dois requisitos, quais sejam: não liberar recursos para aqueles que não possuem capacidade real de pagamento, e liberar recursos apenas para clientes que permitam maximizar o patrimônio da cooperativa.

De acordo com o BACEN (2017), o não atendimento às recomendações envolvendo risco de crédito, principalmente àquelas associadas ao processo de análise de crédito, podem fazer com que os custos de reversão de uma operação inadimplente encareçam. Por ser um processo que desencadeia toda a lógica do negócio da cooperativa, quanto mais criteriosa e amparada por sistemas de informação, maior segurança dos resultados se obterá.

Conforme relato da Diretoria Executiva, obteve-se a seguinte verbalização:

Devido ao cenário em que nos encontramos, a análise de crédito ficou mais criteriosa visando reduzir, mitigar ou até mesmo eliminar o risco de uma operação. (E1)

Observou-se que a Cooperativa vem tratando a liberação do crédito com certa cautela, postura essa que contribui para a inibição de exposição ao risco de crédito, e sugere aderência às boas práticas envolvendo análise de crédito. Depreende-se pelas verbalizações “reduzir” e “mitigar” e “até mesmo eliminar risco” que a cooperativa possui um processo de análise alinhado com a disciplina gestão de risco, indo ao encontro do posicionamento de Caoutte et al. (1999) ao citarem que o processo de análise precisa ser bem estruturado.

Outro ponto destacado em entrevista diz respeito à existência de comitês de crédito, os quais são formados por um colegiado composto por indivíduos capazes de tomar decisões aderentes à estratégia da cooperativa em relação ao crédito. Cabe a eles a responsabilidade de analisar as informações do tomador e decidir sobre a operação diante de critérios técnicos estabelecidos na política de crédito.

Durante a entrevista realizada junto à Diretoria Executiva (E1), obteve-se o seguinte depoimento:

O processo decisório da concessão do crédito é descentralizado. Só vem para a diretoria quando ultrapassa alçadas dos comitês de crédito. No Grupo 1 ficam as liberações de até R\$ 48 mil. Precisam de dois votos, um atendente e mais um Gerente de Agência ou um Supervisor da GECRE. No grupo 2 ficam as liberações de até R\$162 mil. Precisam de mais um voto (além dos votos do Grupo 1) do Gerente da GECRE. (E1)

A instituição dos comitês encontra respaldo nos estudos de Reis (2012), os quais recomendam a troca de informações do tomador de crédito entre os funcionários da cooperativa. Além disso, uma análise em colegiado, permite um olhar diferenciado pelos membros do comitê, situação que evita a seleção adversa por parte do tomador de crédito, comportamento muito comum na lente de Williamson (1985).

A segregação das alçadas propostas pela Cooperativa parecer ser coerente com seu tamanho e sugere uma prática recomendada pelo IBGC (2015) em trazer para a análise de crédito medidas que tragam maior velocidade e eficácia ao tratamento das informações, o que direciona uma tomada de decisão descentralizada em disponibilizar o empréstimo, crédito para o tomador. Agrega-se ao processo o fato de os limites aos quais as gerências possuem no ponto de atendimento para liberar serem coerentes com os vivenciados nos demais bancos.

Considerando ainda que os indivíduos são fortemente autointeressados pelos estudos de Azevedo (2000), a necessidade de votos a partir de um determinado limite

reduz o risco moral de o gerente da agência da cooperativa liberar o empréstimo para um tomador sem capacidades de pagamento.

Nessa mesma linha, e considerando os possíveis entraves burocráticos vivenciados por diversas instituições do SFN, a Cooperativa tem buscado em suas práticas aprimorar a disponibilização do crédito, de modo a sustentar o volume de crédito demandado pelo mercado e dar suporte à efetivação das operações, tendo em vista seu caráter imediato. Para tanto, pode-se observar que a cooperativa tem investido em sistemas de informação para que as decisões tomadas nos comitês garantam a disponibilidade do registro do histórico da análise do tomador. Trata-se de uma postura que permitiu fluidez no processo de análise, para que o mesmo não fique obstruído pela falta de informações críticas envolvendo o perfil do cooperado. Pode-se constatar tal prática no relato da Diretoria Executiva (E1):

As reuniões dos Comitês são virtuais e todas decisões são registradas no sistema de OS da Cooperativa. (E1)

Merece atenção a dinâmica empregada nas reuniões desses comitês. É conhecido pelas instituições bancárias tradicionais que a análise de crédito possui uma latência entre o momento de solicitação e concessão. De forma a resolver tal situação, as reuniões promovidas de maneira remota e o registro das decisões em sistemas informatizados, além de garantir transparência e celeridade aos fluxos da cooperativa, dão segurança ao processo posterior de concessão.

Conforme apontado anteriormente, a capacidade da mente humana para tomar decisões complexas é limitada diante da quantidade de informação e conhecimento necessário para que essa decisão seja otimizada em todas as suas dimensões. Dessa forma, o parecer do comitê de crédito da cooperativa serve como instrumento para sintetizar as informações do tomador, a qual viabiliza a otimização da decisão em conceder o empréstimo. É importante ressaltar que a decisão em colegiado feita pelo comitê torna-se também um mecanismo contra o comportamento oportunista dos gerentes da agência, as quais deverão estar alinhadas às deliberações do comitê.

Reis (2012) cita que uma maneira de mitigar o problema de assimetria de informação é a troca de informações de crédito. O registro da ata em sistema da própria cooperativa vai ao encontro desse posicionamento, permitindo o amplo conhecimento da capacidade de crédito por parte dos envolvidos.

Desde de 2014, a Cooperativa X tem investido em incrementar a carteira de negócios com pessoas jurídicas, o que tem sido evidenciado com o aumento da participação de empresas no montante de crédito ofertado. Conforme depoimento da Diretoria Administrativa Financeira (E2), esse crescimento foi possível com o maior zelo durante o processo de análise, pois além de as pessoas jurídicas, diferente do cooperado individual, serem estruturas mais complexas e demandarem um volume mais expressivo, há conseqüentemente um risco de crédito mais danoso, em caso de ocorrer a liberação com dados pouco consistentes. Logo, deve-se realizar uma análise mais estruturada, tendo em vista que o risco de crédito de uma operação contraída com pessoa jurídica tem um efeito maior nos resultados da Cooperativa. Para aprimorar a análise, dados de empresas de *rating*, que são empresas que definem índices de risco de crédito pelo perfil do tomador, passaram a ser utilizados nessa fase.

Tivemos que melhorar muito a **análise de crédito** do tomador. Passamos a atuar com Pessoa Jurídica e a análise da PJ tem que ser muito mais criteriosa. Passamos a utilizar o *score* das agências de registro de inadimplência como SERASA e Boa Vista. Passamos também a fazer uma análise detalhada do balanço contábil das empresas e, em muitos casos, passamos a exigir garantias de avais e reais. Tudo isso permitiu que a inadimplência se mantivesse inalterada, mesmo com a liberação de crédito para as PJs. (E2)

Pelo relato, há algumas evidências que merecem destaque para a redução da assimetria. A primeira delas é a utilização das agências de risco. Securato (2002) assevera que o processo de análise de crédito deve ser baseado em documentos e informações solicitadas diretamente ao proponente dos recursos ou até mesmo utilizando de serviços das agências especializadas. Cita-se ainda o posicionamento de Cabral e Pinheiro (1998), o qual aponta a importância dos bancos de cadastro público e privado na redução dos maus pagadores de forma *ex ante* e na redução da inadimplência *ex post*. As agências de registro de inadimplência como SERASA e Boa Vista utilizadas pela Cooperativa X traduzem tal recomendação.

Convém citar que a utilização das informações proporcionadas pelas agências especializadas além de reduzir a assimetria informacional entre a cooperativa e os cooperados PJ, dão maior credibilidade ao processo, reduzindo o risco de seleção adversa bem como as possibilidades de inadimplência por parte desses tomadores.

O posicionamento da Cooperativa em avaliar as demonstrações financeiras dos tomadores de crédito PJ também demonstra convergência com os modelos praticados

pelos demais bancos comerciais. Para o BACEN (2016) e o IBGC (2015), um modelo de análise de crédito robusto deve ser pautado pela análise contábil-financeira, e tal análise deve ser ratificada pelas agências de avaliação de risco, o que conduz a uma qualificação real da situação financeira, econômica da empresa e sua capacidade de pagamento (solvência).

Em consonância, Rodrigues (2003) cita que os modernos conceitos de concessão de crédito orientam que a análise de risco não pode ficar somente na mensuração de dados cadastrais, mas sim, e principalmente, na análise do fluxo de caixa e real capacidade de pagamento do tomador. Com isso, qualifica-se o processo decisório da Cooperativa ao permitir a liberação do crédito dentro das condições factíveis da empresa tomadora de recursos. São ações pelas quais a Cooperativa X revela sua preocupação com o segmento PJ, como também permite a estabilização dos índices de inadimplência dentro dos limites previstos. Característica significativa no processo de análise é a presença perene dos sistemas de informação integrados, mecanismos que facilitam o trabalho dos envolvidos na gestão da equipe de crédito.

Ressalta-se que a existência de sistemas de informação pode não ser suficiente para uma análise efetiva, mas a integração pode sim ser um fator primordial para facilitar o registro, validação e correta classificação das informações do cliente e seu nível risco de crédito. A integração de sistemas de informação viabiliza a classificação mais precisa do limite de crédito que pode ser pré-definido, pois consolida informações de diversas bases. Com o enriquecimento dos dados a partir de sistemas inteligentemente conjuntos, mitiga-se o efeito do risco moral e seleção adversa bem como a inadimplência oriunda de déficit de informações ao apontar qual limite de crédito deve ser liberado a partir do perfil de cada cooperado.

Evita-se com esse mecanismo que análises manuais sejam feitas, tornando o processo demasiadamente subjetivo, aspecto que pode dar margem, a partir de crédito sem informações fidedignas, a um crescimento da inadimplência além do limite aceitável. Nesse contexto, apresenta-se o relato da Diretoria Administrativa-financeira:

Hoje temos sistemas integrados. Além disso, todos os nossos associados autorizam nosso acesso sobre suas informações. Dessa forma, hoje em dia se sabe tudo da vida financeira do cliente. Como a informação melhorou, se evitou dar crédito para pessoas que têm um histórico de inadimplência. (E2)

No posicionamento de Silva (2004), o mercado de crédito é sem dúvida um ambiente onde a busca por informações é uma das maiores preocupações, pois a

assimetria de informações é provavelmente a raiz de muitos problemas tanto de alocação de recursos como de inadimplência nas transações. A autorização do cooperado para que a cooperativa tenha acesso a seus dados financeiros, demonstra outro mecanismo importante para a redução de incertezas envolvidas nas operações de crédito.

Observa-se na investigação do processo de Análise de Crédito que a cooperativa tem investido esforços em convergência ao doutrinamento teórico. Isto significa dizer que, a cooperativa terá condições de suportar um maior número de transações, sobretudo por conta da livre admissão, já que tem implantado mecanismos para reduzir a assimetria informação.

4.2.2 Concessão

A concessão de crédito, outra etapa estruturante do ciclo do crédito, é o núcleo da atividade da cooperativa porque compreende liberação do dinheiro propriamente dito. A concessão deve ser bem gerenciada para que exista um balanceamento entre o volume de depósitos investidos pelos cooperados poupadores e o volume de crédito demandado pelos cooperados que necessitam do recurso.

Nesse sentido, a etapa de concessão marca a transição do recurso de dentro da cooperativa para fora, devendo ser estruturada de modo a amortecer o impacto da inadimplência nos resultados da cooperativa. Por ser a etapa que efetiva a retirada do dinheiro da cooperativa, diversas práticas são recomendadas. Entre as diversas práticas, recomenda-se que a política de concessão seja monitorada, normatizada e comunicada pelos órgãos de governança a toda estrutura da cooperativa, dos diretores a empregados.

Alinhado a isso, obteve o seguinte relato do Conselho Fiscal (E3):

Os procedimentos de concessão são estabelecidos pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria Executiva e são comunicados aos empregados envolvidos nas operações de crédito por meio das normas internas e reuniões realizadas sistematicamente. (E3)

O envolvimento dos órgãos de governança na definição dos procedimentos de concessão de crédito, bem como a normatização do processo por meio de documentos institucionais, sugere obediência a práticas de transparência referendadas pelo IBGC (2015) por parte da Cooperativa na gestão do crédito.

Reforça-se que a aproximação da cooperativa junto dos envolvidos contribui para a segurança no processo de concessão, pois restringe o comportamento oportunista dos envolvidos. Com efeito, a normatização do processo serve de salvaguarda contratual à situações de risco moral envolvendo as operações de crédito. Ou seja, a existência de tais documentos reforça o comportamento dos envolvidos nas operações financeiras da cooperativa, pois se reduz a assimetria informacional entre cooperados poupadores e gestores como concessores.

Conforme relato da diretoria, além das reuniões praticadas para tratar do tema concessão, o que já configura transparência do processo, outro ponto observado foi a responsabilidade e comprometimento dos empregados nessa fase. Como o risco do crédito pode advir de concessões indevidas, cada empregado individualmente tem papel predominante no tratamento das informações do cliente, pois uma postura incompatível na concessão afeta toda a cadeia da gestão do crédito, com consequências para o crescimento da carteira de crédito e para o cumprimento de metas do ponto de atendimento vinculado.

Nos postulados de Jappelli e Pagano (2000), a sobrevivência de uma instituição no mercado depende crucialmente de sua habilidade de coletar e processar informações de forma eficiente no processo de seleção dos tomadores e no processo de monitoramento, pelo fato de a economia estar balizada pela assimetria de informações que gera problemas, tanto pós-contratuais como pré-contratuais.

Nessa perspectiva, de acordo com a Diretoria Executiva (E1) obteve-se o seguinte posicionamento.

Quando o gerente do ponto de atendimento erra ao dar o limite para uma pessoa, está trazendo problema para ele também, pois ele que vai ter que correr atrás daquele crédito concedido indevidamente. Como isso afeta as metas e os resultados do ponto de atendimento, a inadimplência já é tratada na ponta com total engajamento dos nossos gerentes. Como esta gestão ocorre desde o momento da liberação, esse engajamento contribuiu para uma melhora na qualidade do crédito, diminuindo a necessidade de investir recursos na recuperação. (E1)

Observou-se, pela entrevista, um comprometimento das equipes envolvidas, tendo em vista a gestão integrada entre direção executiva e os gerentes dos pontos de atendimento da cooperativa. O esforço para se evitar a concessão de crédito a um mau pagador ocorre no início do processo, isto é, nos pontos de atendimento e indo ao encontro do posicionamento do OCB (2016), para o qual a rentabilidade da carteira

de crédito deve ser sustentada por ações imediatas e preventivas sobre inadimplência.

Dentro do varejo financeiro, é comum clientes com alto risco de crédito (inadimplentes) procurarem crédito em outras instituições, se submetendo a taxa de juros maiores. Essa situação coloca a cooperativa em uma situação mais vulnerável ao risco, fazendo com que critério mais rigorosos sejam empregados na concessão. Esta cautela foi observada por meio do relato abaixo:

A cooperativa tem sido bastante conservadora no que diz respeito à concessão de crédito, o que tem cooperado para que a inadimplência continue relativamente baixa. (E3)

Nota-se que a cooperativa tem atuado na vanguarda da gestão do crédito e até da inadimplência, tentando coibi-la de todas as formas possíveis.

Furubotn e Richer (2000) consideram que uma das formas de superar a incertezas das informações repassadas pelos tomadores é por meio de mais garantias e salvaguardas. Na linha dos autores, de acordo com o Relatório de Gestão publicado em 2017, as operações de empréstimo consignado em folha e empréstimos com desconto em conta corrente representaram 85% da carteira de crédito da cooperativa, o que mostra a estratégia da cooperativa em concentrar os empréstimos em linhas de crédito mais seguras e menos sujeitas à perda de capacidade de pagamento. Especificamente quanto às operações de empréstimo consignado, houve um crescimento de 21% entre 2015 e 2016, saindo de 1651 para 2008 operações.

A opção da cooperativa em atuar com consignado em folha e empréstimo com desconto em conta corrente mostra-se como uma medida bastante relevante para superar a assimetria informacional, quanto para reduzir os riscos de problema de seleção adversa e risco moral. Uma vez que o empréstimo está garantido pelo desconto em folha, o risco de o tomador agir de forma oportuna é praticamente nulo.

O relato da Diretoria Executiva da Cooperativa (E1) reforça o comportamento da cooperativa para inibir tanto o risco moral quanto o risco de inadimplência por meio de linhas de crédito mais seguras, descontando os valores diretamente em contas correntes dos associados:

Foi decidido aumentar as operações com desconto em conta corrente, pois os associados, em sua maioria não possui limite de consignação que é uma operação mais segura para a cooperativa. Para balancear tal situação, a cooperativa aumentou as garantias para assegurar a operação. Isto permitiu que a inadimplência se comportasse em patamares baixos. (E1)

Tanto o consignado quanto o desconto em folha são operações que incentivam o cumprimento de contratos, pois se configuram como colaterais. A existência dessas operações mostra que a opção da cooperativa tem sido a de adotar linhas de crédito com colateral (garantias), sendo estas fundamentais para manutenção das carteiras das cooperativas pois são uma forma, de a cooperativa se apossar de um crédito no caso de não pagamento pelo tomador (SCHLABITZ, 2008). Convém ressaltar que esta opção da cooperativa em condicionar determinadas operações de crédito à apresentação de garantias, traduz-se em outra prática de redução de riscos de inadimplência, incrementada com a livre admissão.

Conforme já citado, a livre admissão expande a atuação da cooperativa, trazendo maior risco a conflitos de interesses, risco de inadimplência entre outros. Somado a isso, uma vez que o mercado de crédito é envolvido pela assimetria informacional entre agentes tomadores e credores, a livre admissão impulsiona tal problema.

Por sua vez, Neves (1999) cita a necessidade de se implantar estruturas de governança perfeitamente adequadas às transações como forma de minimizar o comportamento oportunista que ocorre diante da assimetria informacional. Diante disso, obteve-se o seguinte relato:

Os cuidados agora são maiores com a livre admissão e com o crescente número de solicitações de PJ. O principal procedimento, o qual foi revisado recentemente, é o estabelecimento de alçadas de competência para a aprovação de créditos. (E3)

O regime de alçadas empregado pela Cooperativa X configura-se como um bom mecanismo de governança, haja vista que a aprovação de determinados limites deve ser aprovada em colegiado por um comitê de crédito, organismo muito comum em bancos.

Outra verbalização capturada foi a do envolvimento do conselho fiscal como instrumento de governança na etapa de concessão a qual foi evidenciada com o seguinte depoimento:

O CF analisa, periodicamente, os critérios adotados e as alçadas para aprovação de crédito. Um acompanhamento que CF realiza é o monitoramento do limite de exposição por cliente que foi de 4,05%, o limite recomendado pelo BACEN/SICOOB foi 5,59%, portanto, dentro dos padrões. Outro limite de exposição são os 10 maiores devedores que foi de 7,07% da carteira, o limite foi de 9,92%, também dentro dos padrões. (E4)

O acompanhamento da exposição ao risco pelo conselho fiscal também revela prática de governança e preocupação defendida pelos órgãos de controle (auditoria, controles internos), uma vez que o acompanhamento do risco de crédito deve ser realizado por diversas instâncias da instituição (IBGC, 2015).

Outro relato sobre a concessão diz respeito à autorização do BACEN para que as cooperativas passassem a trabalhar com contas digitais, as quais são mais simples e possuem maior robustez para avaliar o perfil do cliente, pois os dados dos clientes são registrados em base de dados de sistemas de informação, o que facilita sua rastreabilidade e tratamento com outras tecnologias e aplicações.

No contexto digital em que muitas instituições financeiras estão inseridas, a transação entre os agentes econômicos passou a ser mais eficiente e rápida por conta das tecnologias disponíveis. Todavia essa nova forma de relacionar virtualmente acaba oportunizando a entrada de muitos outros clientes da cooperativa que, por sua vez, vendo esta possibilidade rápida e fácil de se filiar, poderão ter um comportamento oportunista de se filiarem apenas para se beneficiar das taxas de juros menores nas linhas de crédito.

Nos estudos de Jensen e Mackling (1976), o agente é um maximizador de utilidade, nesse sentido, a possibilidade de tomadores com risco de crédito se filiarem à cooperativa por conta da comodidade tecnológica aumenta exponencialmente, requerendo da cooperativa maior estruturação do processo de abertura de conta.

Assim sendo, a cooperativa para evitar a maximização de comportamentos oportunistas, instituiu o seguinte:

No ano passado, o Banco Central deu autorização para as instituições cooperativas terem contas digitais. Estabeleceu-se na cooperativa que contas digitais de clientes **com restrição** não se abririam. Foi uma outra iniciativa para conter a inadimplência. (E1)

O procedimento de não abrir contas para pessoas com restrição contribui tanto para reduzir o fenômeno de seleção adversa quanto para diminuir os riscos de inadimplências, tendo em vista que protege a cooperativa de forma antecipada, ação essa que demonstra aderência às recomendações do OCB (2016).

As medidas de gestão do crédito, até então empreendidas pela Cooperativa X no processo de concessão, sugerem um impacto positivo na composição de sua carteira de crédito, tendo em vista que as operações com maior risco estiveram em patamares menores, dando a entender sustentabilidade da carteira.

Conforme Relatório de Gestão (Tabela 3), as operações de menor risco cresceram entre 2012 e 2016, e as operações de maior risco diminuíram.

Tabela 3 – Composição da Carteira de Crédito da cooperativa x, por classificação de risco, no período 2012 a 2016

Grau de Risco	Classificação do Risco da Operação	Ano	
		2012	2016
Menor Risco	AA, A, B, C	95,49%	97,79%
Maior Risco	D, E, F, G, H	4,51%	2,21%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do Relatório de Gestão Anual (SICCOOB, 2016)

Ainda no contexto da concessão do crédito, o movimento de livre admissão foi necessário para a manutenção da cooperativa.

Segundo depoimento do gestor do Conselho Fiscal, a proposta da cooperativa para torná-la de livre admissão teve finalidade de angariar mais recursos e dar condições de se manter funcionando no mercado de crédito.

A mudança para a Livre Admissão foi planejada e analisada por 3 anos. Estrategicamente foi muito importante para nós, pois não podíamos ficar dependentes de um único segmento, como os empregados de uma empresa pública. [...] Era muito importante abrir o mercado da Cooperativa, para sua própria sobrevivência no futuro. (E2)

[...] O principal motivo foi aumentar o número de associados para dar mais garantias de sustentabilidade no futuro. O quadro da empresa pública à qual a cooperativa pertencia, se mantinha estável e não havia perspectivas de crescimento [...] (E3)

Conforme entrevista da diretoria, a alteração da cooperativa para “livre admissão” foi decidida do ponto de vista estratégico-negocial, mas foi concluída dentro de um momento crítico, econômico e politicamente, o que em certa medida afetou sua capacidade financeira e fez crescer a inadimplência.

O ano de 2016 foi de grandes desafios em termos econômicos. Ano em que mais um Presidente da República sofreu um processo de impeachment, ano em que a recessão se aprofundou e a inflação continuou fora de controle. Com desemprego crescente e atingindo níveis alarmantes, a inadimplência continuou a crescer em todo o sistema financeiro. Conosco não foi diferente. A inadimplência também cresceu, mas mesmo assim, ficou em níveis suportáveis da ordem de 1,7% ao mês. (E1)

Entre 2012 e 2015, houve um aumento do quadro social em mais de 50%, saltando de 4732 em 2015 para 7124 associados em 2016. A inadimplência até 2015 manteve-se em patamares baixos, podendo ser associada às práticas na gestão do crédito.

Tabela 4 – Evolução da Cooperativa X, por Quadro Associativo e Inadimplência no período 2012 a 2016

Variáveis	2012	2013	2014	2015	2016
Quadro Social em (mil)	3147	3441	4242	4732	7124
Inadimplência em (%)	1,92	1,99	0,99	0,84	1,7

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do Relatório de Gestão Anual (SICOOB, 2016).

4.2.3 Cobrança

A última fase do processo de gestão do crédito é a cobrança, que busca reverter os efeitos da inadimplência a partir da recuperação dos créditos junto aos cooperados.

Santos (2011) cita ainda que empresas de cobrança podem ser utilizadas para complementar o trabalho realizado por uma empresa, pois representam um serviço qualificado de negociação junto ao cliente. Na mesma linha, Blatt (1999) menciona efeito positivo causado pelas empresas de cobrança à medida que possuem capacidade adicional em cobrar os valores devidos. Apesar da cobrança terceirizada trazer despesas à cooperativa, esta pode ser mais efetiva e compensar com o resultado alcançado pelo recebimento das dívidas.

Para manter a saúde financeira, a cooperativa tem investido no relacionamento com os cooperados de forma a informá-los de suas obrigações e da importância de manterem em dia seus pagamentos. Além disso, as entrevistas captadas nessa fase revelaram que a cooperativa tem buscado manter o relacionamento com cooperado, por meio da fidelização e renegociação de dívida, questões essas que dão efetividade à gestão do crédito.

Uma empresa terceirizada foi contratada em 2016 para que tornasse a cobrança mais efetiva no sentido de orientar ao associado e não cobrar simplesmente. A empresa atua de imediato com a inadimplência. O Trabalho é focado em educação financeira. O objetivo com o trabalho de cobrança é negociação, objetivando a sua fidelização. O primeiro contato é realizado por esta empresa que atua na prevenção da inadimplência, lembrando o cooperado no caso de

dívidas a vencer. No caso de não pagamento, uma gerência de crédito da cooperativa é acionada e uma proposta de renegociação é oferecida. Esgotadas as duas fases, se faz uma conciliação extrajudicial e finalmente, caso não haja a quitação da dívida, se faz a judicialização da cobrança. (E2)

A prática adotada pela Cooperativa X em terceirizar a cobrança tem sido observada em instituições financeiras e contribui para o tratamento célere e especializado na recuperação de créditos. Além disso, observou-se uma postura mais educativa e preventiva no relacionamento da empresa de cobrança com o cooperado, o que tem trazido resultados satisfatórios à manutenção da carteira de crédito e controle da minimização da inadimplência.

Nesse âmbito, o relato traz evidências alinhadas com Nunes (2013), ao descrever que o processo de cobrança deve além de retroalimentar o crédito da cooperativa, instrumentalizar a melhoria contínua de todo o ciclo de crédito.

A atuação tempestiva da cooperativa em relação às condições de negociação também diminuiu o efeito corrosivo da inadimplência na carteira de crédito. De acordo com o entrevistado (E3), a cooperativa tem se esforçado para não adotar medidas mais drásticas e evitar o rompimento prematuro com o cooperado. Dessa forma, vem agindo de modo a fortalecer o relacionamento com o cooperado, na busca de condições que viabilizem resultados imediatos na recuperação da dívida, ao contrário da simples execução judicial, processo moroso e ruim à imagem da cooperativa.

Blatt (1999) cita que ao recorrer ao judiciário para recuperação de créditos, duas problemáticas ocorrem. A primeira é a lentidão de se acionar o sistema e a segunda é a incerteza advinda das decisões. Por conta disso, na lente do autor, as ações judiciais devem ser evitadas ao máximo, sendo usadas apenas quando estiverem esgotados os demais recursos de cobrança.

Nesta linha, obteve-se o seguinte relato:

A política básica de inadimplência é a busca da recuperação de perdas por meio de negociações diretas realizadas por empregados especialmente treinados. Em último caso, temos um escritório de advocacia especializado em cobranças, o qual conduz a judicialização das mesmas. (E3)

Constatou-se que a Cooperativa vem adotando práticas para que a cobrança seja feita de maneira efetiva, com propósito de combater a inadimplência. A participação da empresa terceirizada através de empregados especializados foi uma medida que qualifica o processo de negociação e foram reconhecidas pelo Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal entende que a COOPERATIVA X acertou em contratar uma empresa com expertise em recuperação de crédito. (E4)

Outra estratégia institucional adotada pela gestão da Cooperativa foi a unificação das gerências de concessão e recuperação de crédito, o que aprimorou toda a gestão do crédito.

Com a unificação das gerências de concessão e recuperação de crédito houve uma melhor gestão da recuperação do crédito. (E1)

Nota-se que essa unificação também reduz a assimetria informacional, pois permite que o a informação seja tratada de forma centralizada, diminuindo a incidência de relações de agência.

De forma a tratar a gestão do crédito sistematicamente, os departamentos de cobrança de uma cooperativa geralmente atuam preferencialmente em horário comercial, acionando os cooperados e atualizando-os sobre as contas a receber. Com isso, tem-se condições de administrar organizadamente o processo de cobrança. Segundo entrevista do diretoria administrativa-financeira (E2), a estruturação do processo de cobrança, com definição clara dos papéis de cada unidade, gerência, tem efeito direto na gestão do crédito.

Os associados que estão no quadro de inadimplência são foco da cooperativa em gerências específicas. Por isso, a empresa tem uma parceria interna com a equipe de recuperação da empresa terceirizada, sinalizando qual ação a gerência interna deve tomar com relação ao associado inadimplente, diante de contatos prévios diários, o que trouxe ganho de eficiência em cobrança. (E2)

Antes desta unificação, se fazia a recuperação de crédito por qualquer meio, mas às vezes por meio não efetivos. O cooperado às vezes não cumpria o que negociava. Usava-se por exemplo muito boleto de cobrança para renegociar, ao invés do consignado ou o desconto em folha que são operações mais seguras. A gente passou a ser muito mais efetivo na recuperação do crédito. A inadimplência se manteve estável, mas a recuperação do crédito melhorou. (E1)

A criação de campanhas de conciliação de dívidas ratificou o comprometimento da cooperativa na manutenção de um relacionamento perene com os cooperados. A judicialização da dívida passou a ser encarada como o último meio a ser utilizado para o efetuar o pagamento. Mesmo que ocorra o entrave judicial, a cooperativa tem realizado várias rodadas de conciliação no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios antes de a dívida ser ajuizada.

Temos feito campanhas tanto para pagamento quanto para prevenção. Somado a isso, existe um escritório jurídico com expertise em cobrança na área de cooperativas. Executa-se, portanto, o Programa de conciliação na cooperativa e depois um Programa de conciliação no Tribunal de Justiça do

Distrito Federal e Território/TJDFT. O programa de conciliação que se faz na cooperativa ocorre de 2 em 2 meses. (E2)

Segundo o entrevistado do conselho fiscal (E3), por conta das medidas implementadas nessa fase, observou-se um retorno das cobranças feitas pela cooperativa, pois se tem observado diminuição de contas em atraso superior a 3 dias:

[...] como a empresa de cobrança tem uma ação preventiva, não houve mais aumento de contas com mais de 3 dias de atraso [...]. (E3)

Como parte do processo de cobrança, as cooperativas acompanham seus indicadores de inadimplência. Na Cooperativa X, destacou-se o tratamento dado ao índice de inadimplência de contas com mais de 90 dias de atraso (INAD90). Segundo a Diretoria Executiva, este indicador é tratado em colegiado com o Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

[...] Ultimamente, temos dado grande atenção ao INAD90 junto aos órgãos de governança, que é o índice de inadimplência de 90 dias. Ele é muito importante devido aos novos níveis de risco estabelecidos pelo Banco Central. É preciso se fortalecer a recuperação antes que maiores níveis de inadimplência se instalem [...]. (E1)

O relatório de inadimplência (SICCOB, 2016) mostrou que 90% do volume total de operações em 2016 (7586) de empréstimo para pessoa física (PF) manteve-se adimplente, não havendo qualquer alteração no INAD90 em relação à 2016, o que sugere que um gerenciamento eficaz da gestão do crédito da instituição.

4.3 Práticas do Princípio da Transparência Adotadas pelos Órgãos de Governança na Gestão do Crédito

Após identificar como é feita a gestão do crédito, buscou-se verificar quais práticas adotadas pelos órgãos de governança em relação a esse assunto encontram-se alinhadas às recomendações do IBGC (2015) e OCB (2016), segundo o princípio da transparência. De acordo com os guias, oito recomendações puderam ser associadas à gestão do crédito, sendo 5 do IBCG (2015) e 3 do OCB (2016).

A primeira recomendação do IBGC diz respeito ao envolvimento de todas as instâncias de governança da cooperativa, e pode ser notada na seguinte orientação:

O Conselho de Administração, como órgão central do sistema de Governança das cooperativas, deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com cooperados, executivo principal, demais executivos, Comitês, Conselho Fiscal e Auditorias) ocorram de forma eficaz e transparente (IBGC, 2015, p.57)

À luz dessa recomendação, pode se constatar que existe o envolvimento do Conselho de Administração e demais órgãos de governança conforme os seguintes relatos:

Assuntos relacionados à gestão do crédito são tratados com os delegados nas Assembleias Gerais Ordinárias, onde são informados de todos os procedimentos tomados pela Cooperativa. (E1)

[...] É tratada com os delegados e conselho fiscal e conselho administração e na Assembleia. Os órgãos de governança trabalham todos os meses sobre o tema [...] (E2)

Quem faz o acompanhamento de perto, são os dois Conselhos, sendo que o Conselho de Administração e Conselho Fiscal juntamente com a Diretoria Executiva participam de todas as iniciativas adotadas para o controle das inadimplências. (E3)

Nota-se pelos depoimentos que há uma gestão unificada do crédito com participação ativa dos órgãos de governança. Tal medida auxilia na redução da assimetria de informações na gestão do crédito, que por sua vez inibe o risco dos agentes desses órgãos incorrerem em risco moral enquanto tomadores de decisão.

Ainda em relação à recomendação, destaca-se a periodicidade mensal entre Diretoria Executiva e Conselhos de Administração e Fiscal no trato da inadimplência, o que permite uma agenda de trabalho constante e eficaz em torno do tema.

Todos os meses nas reuniões ordinárias, esse tema é tratado e o destaque é dado quando se tem aumento nos níveis tradicionais de inadimplência. (E4)

Ainda em relação à inadimplência, cabe destacar na entrevista de (E4) que quando os níveis aumentam, há comunicação para os demais órgãos de governança, o que reforça a preocupação de os órgãos de governança terem acesso à mesma base de informação. Tais reuniões permitem o contato tempestivo dos órgãos de governança no trato da inadimplência, como também caracterizam monitoramento contínuo do comportamento da inadimplência.

A disponibilização das atas geradas a partir das reuniões dos Conselhos Fiscais e de Administração e Diretoria Executiva configura outro instrumento de transparência reduzindo a assimetria de informações entre cooperados e gestores.

Prática também associada à primeira recomendação foi observada no relato de (E3).

Os procedimentos para tratamento da gestão do crédito são estabelecidos pelo Conselho de Administração e ou Diretoria Executiva e são comunicados aos empregados envolvidos nas operações de crédito por meio das normas internas e reuniões realizadas sistematicamente. (E3)

A comunicação aos envolvidos nas operações por meio de normas evidencia padronização estabelecida pela cooperativa no trato da gestão do crédito. Percebeu-se ainda uma gestão integrada com os empregados envolvidos nas operações de crédito, ação que facilita a tomada de decisão e diminui os riscos de concessão fora do padrão estabelecido pela cooperativa.

Ainda em relação a essa recomendação, contatou-se no relato de (E3) que as políticas efetuadas pelo Conselho de Administração são plenamente comunicadas aos envolvidos, o que, além de reduzir assimetria informacional, contribui para uma melhor percepção do trabalho realizado pelos gestores da cooperativa.

Pelo estatuto, o Conselho de Administração tem a responsabilidade de estabelecer e aprovar todas as políticas adotadas pela Cooperativa. A transparência é plena dentro dos limites estabelecidos pelas regras do sigilo bancário do Bacen. (E3)

A segunda recomendação do IBGC diz respeito à disponibilização de informações às partes interessadas, conforme pode ser observado a seguir:

A transparência será a mais próxima do ideal se a cooperativa procurar disponibilizar aos interessados os seus documentos de governança, bem como as informações de interesse das partes interessadas (IBGC, 2015, p.68).

Notou-se em entrevista com a Diretoria Executiva que essa prática vem sendo adotada, notadamente no processo de análise de crédito, no qual as decisões tomadas nos comitês são registradas nas bases de dados da cooperativa.

As reuniões dos Comitês são virtuais e todas decisões são registradas no sistema de OS da Cooperativa (E1)

A disponibilização de informações aos envolvidos da cooperativa viabiliza o gerenciamento efetivo e seguro, pois evita que os departamentos de crédito tomem decisões sem conhecimento do posicionamento dos comitês de crédito.

A terceira recomendação do IBGC realça que a transparência deve se contínua com as partes interessadas e não um processo estanque, imediato, conforme observa-se a seguir:

O executivo principal e os demais executivos devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos (IBGC, 2015, p.67).

Essa prática foi constatada no relato da Diretoria Executiva, ao afirmar que o relacionamento é feito conjuntamente com os delegados, conselho fiscal e conselho administrativo no decorrer dos meses do ano.

A gestão do crédito é tratada com os delegados e conselho fiscal e conselho administração e na Assembleia. Os órgãos de governança, trabalham todos os meses. (E2)

A quarta recomendação do IBGC apresenta a importância da transparência das informações de caráter financeiro, as quais dizem respeito aos resultados e desempenho alcançado pela cooperativa. Conforme recomendação:

Uma boa prática é disponibilizar as informações de caráter público, como as demonstrações financeiras, em local de fácil acesso, incentivando o encaminhamento, por meio de e-mail ou divulgação no website da entidade (IBGC, 2015, p.68).

O depoimento da Diretoria Executiva quanto ao índice de inadimplência INAD90 sustenta o exercício dessa recomendação:

Os indicadores de inadimplência (INAD90) são públicos para os delegados, que tomam conhecimento durante as Assembleias Gerais Ordinárias e para os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, que tomam conhecimento mensalmente por meio dos relatórios contábeis e outros relatórios disponibilizados pelo Sistema Informatizado utilizado pelo SICCOB. Esses relatórios são enviados mensalmente para os Conselheiros (E1)

A comunicação dos indicadores em Assembleia e nos Conselhos de Administração e Fiscal permite que todas as partes recebam informações pertinentes à operação, gestão, governança e demonstrativos financeiros. Além disso, essas práticas possibilitam o acompanhamento da situação real da carteira de crédito da cooperativa, o que fortalece o controle e viabiliza a tomada de decisão de maneira célere.

Pode-se constatar o apoio da tecnologia da informação na condução das operações da cooperativa. Trata-se de um processo que se alinha às práticas de transparência, pois além de facilitar o conhecimento pelos órgãos de governança, traz celeridade à tomada de decisão. Essa prática é referendada pelo BACEN ao recomendar que a cooperativa tenha sistemas organizados para a divulgação dos indicadores de resultado. Além disso, a presença de “Sistema Informatizado”, demonstra um mecanismo que reduz a assimetria de informação entre agente (gestor) e cooperado (principal).

Além dos relatórios, constatou-se que os indicadores de inadimplência (INAD90) são acompanhados sistematicamente pelo conselho de administração, fator que contribuiu para o monitoramento contínuo e tomada de decisão alinhada ao comportamento real da inadimplência.

A quinta recomendação, originada da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), procura tratar da transparência por meio de um organismo que permita aos cooperados o esclarecimento e orientação contínuo no relacionamento com o cooperado. Conforme orientação:

É recomendável que a cooperativa instale um organismo de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seu quadro social, reforçando a ideia de pertencimento do cooperado, compartilhamento de informações, transparência e educação cooperativista, dentre outros focos possíveis de serem trabalhados. As ações de relacionamento devem buscar: prestar aos cooperados orientações e informações claras e confiáveis, de forma transparente, bem como estabelecer um canal de comunicação eficaz para a divulgação de informações (OCB, 2016, p.42).

Obteve-se o seguinte relato que vai ao encontro dessa recomendação:

Quando o associado entra em contato com a Agência Virtual para tratar de assuntos gerenciais, uma Ordem de Serviço é aberta e tramitada para a Gerência de Crédito tratar do assunto. (E1)

Constata-se que a “Agência Virtual” é um mecanismo que permite ao cooperado acompanhar a gestão da cooperativa, o que facilita a obtenção de informações, muitas vezes tratadas no âmbito gerencial.

A sexta recomendação indica que não é suficiente a simples disponibilização para se atender ao princípio da transparência. É importante que a informação tenha alguns requisitos:

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a cooperativa deve divulgar, ao menos em seu website, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores e riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei (IBGC, 2015, p.68).

O depoimento da Diretoria Executiva sustenta essa recomendação a partir da implantação de um jornal institucional divulgado para todos os cooperados.

Um instrumento também que temos é o Canal chamado “Conexão” que é um jornal em que se publicam notícias previamente para os cooperados. Toda informação que é de interesse comum se publica para o delegado. Faz-se uma comunicação prévia com os delegados e depois é realizada a publicação do jornal num formato de *newsletter* numa periodicidade geralmente bimestral. (E2)

O jornal *Conexão* demonstra o esforço da cooperativa em reduzir os conflitos de assimetria de informação, à medida que evidencia o argumento “toda informação que é de interesse comum”. Este instrumento se torna em um grande promotor de

informações das mais variadas categorias, tanto no aspecto de gestão do crédito, quanto informações de cunho operacional da cooperativa.

A sétima recomendação, diz respeito ao seguinte:

A Gestão Executiva deve atentar para que sejam prestadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Deve ser assegurada que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da cooperativa (OCB, 2016, p.28).

Em um relato posterior, são evidenciados mais alguns canais disponibilizados para o trato de informações pelo cooperado, podendo o cooperado obter até mais detalhes da informação, se assim o preferir.

Com relação aos negócios do cooperado, o mesmo tem o SICOONET, que pode ser acessado via *mobile* e também pelo próprio site da cooperativa, onde ele pode acompanhar os relatórios de gestão da cooperativa. Se o cooperado quiser outras informações mais detalhadas, ele deve procurar a cooperativa para o repasse das mesmas. Temos uma central de atendimento dedicada ao relacionamento com o cooperado. (E2)

Há 15 anos utilizávamos videoconferência via satélite. Isto viabilizava um bom contato da cooperativa em todo seu campo de atuação. O relacionamento com todos se dava sem nenhum prejuízo. Outro ponto foi que à medida que o quadro associativo aumentou, evoluímos também com os canais de comunicação. Atualmente utilizando mídias sociais, o que facilitou muito a comunicação com os cooperados com diversos temas da cooperativa. (E2)

A existência de vários canais de comunicação entre gestores e cooperados evidencia o alinhamento da cooperativa com a nova realidade digital ao se relacionar com os clientes por meio das redes sociais. Ao usar as redes sociais para se comunicar, a cooperativa, além de dar mais transparência às suas ações junto aos cooperados, garante a disponibilidade de mais um canal de relacionamento, instrumento importante para o envolvimento dos cooperados.

Em relação à oitava recomendação, buscou-se verificar se a comunicação empregada pela Cooperativa contemplava todas suas atividades à luz da seguinte abordagem:

Recomenda-se à cooperativa dar publicidade aos relatórios periódicos, de modo tempestivo e suficiente, informando, além dos dados econômico-financeiros e dos demais exigidos por lei, todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de caráter intangível, principalmente os relativos aos eventuais riscos. Esses relatórios devem conter, ainda, relatos sobre as atividades do Conselho/Diretoria e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança (OCB, 2016, p.28).

Sobre esta recomendação, captaram-se as seguintes abordagens:

As alterações de taxas são feitas pelo Conselho de Administração a pedido da Diretoria Executiva, as quais são registradas em Resoluções do Conselho de Administração, e podem ser obtidos pelos cooperados. (E1)

Nos relatórios e atas das reuniões mensais o CF procede e registra a análise de vários indicadores, inclusive o INAD90. Para qualquer indicador que não se enquadrar nos padrões recomendados pelo BACEN/SICCOOB são solicitadas justificativa e/ou providências regularizadoras, quando for o caso. (E4)

Denota-se pelos relatos, o compromisso da cooperativa em manter os cooperados informados com diversos tipos de informação, como os indicadores e taxas, o que os traz para perto da supervisão contínua da gestão da cooperativa.

À luz de 8 recomendações de transparência tratadas nos guias IBGC e OCB, constatou-se a execução de 11 práticas que guardam aderência a tais recomendações.

De forma a elucidar a correlação destas práticas com as recomendações do IBGC (2015), foi construído quadro (ANEXO 1) com a relação das mesmas.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Considerando que as cooperativas possuem diversas peculiaridades que tornam sua governança específica, e tendo em vista que a gestão do crédito é importante para seus resultados, buscou-se neste estudo avaliar as medidas adotadas por uma cooperativa singular de livre admissão do Distrito Federal na gestão do crédito e sua relação com o princípio da transparência. Foi realizado um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo.

O primeiro objetivo foi descrever as características e atuação da cooperativa estudada de forma a avaliar seu formato de atuação, o comportamento dos seus indicadores e sua trajetória histórica. Os dados indicaram crescimento da cooperativa nos índices de depósito, volume de operações e sobras. Identificou-se ainda que sua estrutura de governança composta pela Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal possuem atribuições alinhadas com os dispositivos legais e normativos do BACEN e do IBGC. Esta estrutura permite com que a cooperativa atue com mais profissionalismo na gestão, quanto maior representatividade dos cooperados.

O segundo objetivo específico foi caracterizar as práticas na gestão do crédito especificamente nos processos de na análise, concessão e cobrança que viabilizam a redução da assimetria informacional entre tomadores de crédito e a cooperativa enquanto credora. De maneira geral, pode se observar algumas práticas que guardam vinculação com o referencial teórico, como também adotada por outras instituições financeiras. Entre as práticas observadas verbalizações estão: a existência dos comitês, a análise crédito com base em balanços contábeis e análises feitas por agências de risco, a contratação de empresa especializada em cobrança, a parceria com o escritório de advocacia e a realização de campanhas contínuas para a renegociação mostram que algumas ações têm sido adotadas de forma que a gestão do crédito seja executada.

Como terceiro objetivo, foi estabelecida a verificação de práticas adotadas pelos órgãos de governança na gestão do crédito, associada ao princípio da transparência. Confirmou-se ainda a adoção de 11 práticas de governança associadas ao princípio da transparência, entre as quais cita-se o registro das decisões dos comitês em sistema informatizado, comunicação dos procedimentos de concessão

estabelecidos pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva aos envolvidos com a concessão do crédito, registro em resoluções das taxas de juros estabelecidas em reunião pelos órgãos de governança, tratamento da gestão do crédito em reunião da Assembleia Geral e em reuniões dos órgãos de governança, divulgação dos indicadores de inadimplência para os cooperados pelo sistema SICCOOB, implantação da Agência Virtual e jornal *Conexão* como canais de comunicação da gestão da cooperativa. Complementarmente, observou-se ainda o uso de ferramentas de gestão como normas, atas, sistemas de informações, fatores que contribuem para a transparência na cooperativa observada.

Como limitações desta pesquisa, as seguintes observações podem ser apontadas: dificuldade de obtenção de dados financeiros que permitissem fazer correlações entre o comportamento financeiro da Cooperativa X e as práticas na gestão do crédito; a amostra desta pesquisa limitou-se a 3 órgãos de governança, como trata-se de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados; os resultados financeiros apresentados pela cooperativa não puderam ser comparados com outra cooperativa de forma a avaliar se os resultados poderiam ser melhores em relação ao portfólio de serviços financeiros similar; a pesquisa focou nas práticas de governança associadas à transparência, não adentrando em outros princípios como o de prestação de contas.

Já como contribuições para estudos futuros, os seguintes apontamentos são indicados: realizar uma análise das práticas adotadas na gestão do crédito antes e após a livre admissão; avaliar a causa da livre admissão uma vez que este movimento historicamente no Brasil foi precedido de problemas financeiros e realizar estudos sob a transparência sob a perspectiva do cooperado.

Por fim, focando-se estritamente na análise dos resultados obtidos, advindos das entrevistas e da percepção dos cooperados, em um período relativamente breve de tempo, a observância das práticas e resultados da cooperativa investigada demonstra que uma gestão do crédito norteada pelo princípio da transparência tem sido empregada, o que pode contribuir para a redução da assimetria de informação na relação tanto entre cooperado tomador e cooperativa, quanto entre cooperados principais e cooperados gestores. De mesmo modo, tais esforços podem ser utilizados por outras cooperativas de crédito que não adotam práticas de governança na gestão do crédito.

REFERÊNCIAS

AKERLOF, G. A. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

ANDERLINI, Luca; FELLI, Leonardo. Incomplete written contracts: undescribable states of nature. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 109, n. 4, p. 1085-1124, 1994.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Governança cooperativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAUJO, E. S. **Abertura financeira, vulnerabilidade externa e crescimento da economia brasileira**. II Jornada Internacional de Políticas Públicas. UFMA, 2005.

ARRUDA, Alessandro Gustavo S. **Estruturas de Governança em Redes de Cooperativas de Crédito sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação: um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses**. Tese de Doutorado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 2014.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura de São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

AZEVEDO, Charles; SHIKIDA, Pery. **Assimetria de Informação e o Crédito Agropecuário: o caso dos cooperados da Coamo-Toledo**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 267-292, 2004.

BALBINOTTO NETO, Giacomo; WIEST, Ramon. Assimetria de Informação e garantias no mercado de crédito: o caso das operações de penhor. **Revista Jurídica Luso Brasileira**. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Conselho Monetário Nacional nº 3.321**. 2007. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107067218&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3.442, de 28 de fevereiro de 2007**. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de Crédito**. 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil**: pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014. 2014. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 4.434, de 05 de agosto de 2015**. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Data-base: dezembro/2016. 2016. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf.> Acesso em: 14 dez. 2017.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Cooperativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, 2005.

BERTOLIN, Rosângela V.; SANTOS, Antônio Carlos; LIMA, Juvêncio Braga; BRAGA, Marcelo José. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **Revista de Administração de Curitiba**, v.12, p. 59-81, jan./mar., 2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; BARROSO, Marcelo F. G.; REZENDE, Amaury José. Governança corporativa e sistemas gerenciais: um ensaio utilizando-se da ótica da teoria de agency. **Anais do V Encontro de Pesquisadores Latino-americano de Cooperativismo**. Ribeirão Preto, ago. 2008. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/107-bialoskorskineto.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2014.

BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? **Annals of Public & Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465-95, Sept. 2004.

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.

BOFF, Tainan de Bacco Freitas. **Análise de crédito para pessoa física na unidade de atendimento Jardim Lindóia da Cooperativa Sicredi Metrópolis RS.** Porto Alegre, 2010.

BORATTI, I. J. **Tomada de decisão em relação ao crédito em uma instituição financeira:** um estudo de caso do banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002.

BORGES, Richardson Coimbra; BENEDICTO, Gideon Carvalho; CARVALHO, Francisval de Melo. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito de livre admissão de Minas Gerais por meio da análise fatorial das demonstrações contábeis.** Universidade Federal de Lavras, 2014.

BOURNE, C.; GRAHAM, D. H. Problems with Specialized Agricultural Lenders. In: ADAMS, D. W.; GRAHAM, D.H.; Von PISCHKE, J. D. **Undermining Rural Development with Cheap Credit.** Colorado: Westview Press, 1984.

BRAGA, M. J.; LIMA, J. E. Análise de Insolvência das Cooperativas de Crédito Rural do Estado de Minas Gerais. **Revista Est. Econ.**, v. 34, n.3, p. 553-585, jul./set. 2004.

BRASIL. **Lei nº 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. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm> Acesso em: 14 dez. 2017.

BUENO, João V.; MARTINS, Mirian; SILVA, Alexandre. **A importância da análise e concessão de crédito:** estudo de caso em uma agroavícola de Cascavel-PR. I Conferência Internacional em Gestão de Negócios. Cascavel, 2015.

CABRAL, Célia; PINHEIRO, Armando Castelar. Mercado de crédito no Brasil: o papel do Judiciário e de outras instituições. **Ensaio BNDES**, n. 9, dez/1998.

CAOQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de crédito:** o próximo grande desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CARNEIRO, Leandro Marcondes; CHEROBIM, Ana Paula Mussiszabo. Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos.** Rio de Janeiro, 2011.

CARVALHO, Antônio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. In: CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Orgs). **Governança corporativa:** evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas. 2007.

COOTER, R.; ULEN, T. **Law and Economics.** Boston: Pearson, 2007.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Edgard Gonçalves. **Governança cooperativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito de Belo Horizonte.** Dissertação de Mestrado Acadêmico. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2015.

CUEVAS, Carlos E.; FISCHER, Klaus P. **Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation, and supervision.** Washington: The World Bank, 2006.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

DUARTE JÚNIOR, A. M. **Gestão de riscos para fundos de investimentos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de laticínios. **Rev. Bras. Econ.**, v. 61, n. 2, jun. 2007.

FIORESI, C.; ALBARELLO, E. P. Governança Cooperativa e a importância do marketing de relacionamento nas cooperativas de crédito: o caso da Sicredi Alto Uruguai RS/SC. **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, 2013.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **O&S**, v. 15, n. 45, p. 219-232, abr./jun. 2008.

FURUBOTN, Eirik G.; RICHTER, R. **Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics.** Michigan: University of Michigan Press, 2000.

GEREMIA, Luciana Pagliosa. **Métodos de controle para evitar inadimplência e reter clientes nas operações de crédito de uma instituição financeira.** Porto Alegre/RS. UFRGS, 2007.

GONÇALVES, Rosiane M. L.; BRAGA, Marcelo José. **Determinantes de risco de liquidez em cooperativas de crédito: uma abordagem a partir do Modelo Logit Multinomial.** Universidade Federal de Viçosa. 2008.

GUIMARÃES e SOUZA, G. J. **A interação entre a dinâmica macroeconômica e os bancos: uma perspectiva acerca do risco de crédito.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2007.

HART, Oliver; MOORE, John. Incomplete Contracts and Renegotiation. **Econometrica**, v. 56 n. 4, p. 755-785, jul. 1988.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

HOFF, K.; STIGLITZ, J. E. Imperfect information and rural credit markets: puzzles and policy perspectives. In: HOFF, K.; BRAVERMAN, A.; STIGLITZ, J. E. (ed.). **The economics of rural organization**. Oxford: University Press, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo, 2015.

JAPPELLI, Tullio; PAGANO, Marco. Information sharing in credit markets: a survey. **Working Paper 36**, CSEF: Centro Studi in Economia e Finanza, mar/2000.

JENSEN, M.; MECKLING, W. The theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

JERONIMO, Matheus Tortorelli; PRAZERES, Fabiano Siqueira. A Inadimplência e a liberalidade das linhas de crédito: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 8, n. 1, p. 4-29, jan./jul. 2015.

JÚNIOR, Antônio Carlos; COSTA, Edgard Gonçalves. **Microcrédito**: a importância do papel do estado no desenvolvimento de políticas para financiamento de micronegócios e geração de emprego e renda. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

LANSINI, Jandir Luis. **Concessão de Crédito**: técnicas para avaliação e cobrança. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

LEITE, Jacqueline Rosadine de Freitas; SENRA, Ricardo Belízio de Faria. **Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2005.

LIMA, Romeu Eugenio; ARAUJO, Marcelo B. V; AMARAL, Hudson F. **Conflitos de Agência**: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo. São Paulo, 2007.

_____. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

LIMA, Romeu Eugenio; AMARAL, Hudson Fernandes. Inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n.12, 2011.

MARCON, Roni. **O impacto no mercado de crédito nacional causado pelo cooperativismo no século XXI**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

MARQUES, P. V. Mercados futuros e de operações agropecuários. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária. São Paulo: Pioneira, 2000.

MENELAU, Sueli. **O processo de institucionalização do curso de Administração a distância da UFRN**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

MEXAS, M. Picinini; SILVA, Jacques L. P.; DRUMOND, G. Meirelles. Gestão do risco de crédito de cooperativas: um estudo comparativo. **Scientia Plena**, v.12, n.12, 2016.

MOLHO, I. **The economic of information**. Oxford: Blackwell, 1997.

NAVES, Carolina de Figueiredo Balieiro. **A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural**: um estudo de caso no estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2009.

NEVES, M. F. **Economia & gestão dos negócios agro-alimentares**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NEVES, M. C. R.; AMARAL, I. C.; BRAGA, M. J. Risco de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural de minas gerais em cooperativas de livre admissão. In: **Anais XV Seminário Sobre Economia Mineira**, 2012.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NUNES, Rodrigo Escobar. **A atuação da recuperação de crédito na gestão de risco de crédito**: um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo. Porto Alegre, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA JUNIOR, Osmar de Paula. **Custos de transação e canais de distribuição na cadeia produtiva da mandioca**: o caso da Região do Vale do Araguaia-GO. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Manual das Boas Práticas Governança Cooperativa**. São Paulo: 2016

PIMENTEL, R. **Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <www.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V4_2004_16.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2009.

POLONIO, Wilson A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, Victor Mauro Salomoni. **Ensaio sobre seleção adversa e risco moral no mercado de crédito**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

ROCHA JUNIOR, W. F. A nova economia institucional revisitada. **Revista de Economia e Administração**, v. 3, n. 4, p.301-319, 2004.

RODRIGUES, A. A. D. O. N. **O estudo do conteúdo de governança corporativa no ensino contábil no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2011.

RODRIGUES, José Antonio. **Dilemas na gestão corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROSTIROLLA, Melania Kruck; ANGNES Juliane Sachser. **A participação das cooperativas de crédito no sistema financeiro nacional**. Universidade Unicentro. Belo Horizonte, 2016.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SANTOS, C. M; GOMES, C. E. A.; RODY, P. H. A.; LUZ, N. O. Implicações da Assimetria Informacional no Ambiente Empresarial. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 4, n.1, jan.-jun., 2017.

SANTOS, José Odálio. **Análise de crédito**. São Paulo: Atlas, 2011.

SAUNDERS, Anthony M. **Administração de instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHERR, Frederick C. **Modern working capital management**: text and cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

SCHLABITZ, Clarissa Jahns. **Custos de transação e o mercado de crédito brasileiro**: uma análise sob a ótica da Nova Economia Institucional. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE NACIONAL. **Cooperativismo no Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-cooperativas-de-credito,f8ee438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

SECURATO, J. R. **Crédito**: análise e avaliação do risco. Pessoas Físicas e Jurídicas. Saint Paul: 2002.

SHENEIDERS, Joseane. **Sugestões de melhorias na política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda.** Centro Universitário Univates. Lajeado, 2014.

SHERVANI, T.; FRAZIER, G. L.; CHALLAGALLA, G. The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 635-652, 2007.

SILVA, Flávio Guindani de Araújo. **Risco de crédito bancário e informação assimétrica: teoria e evidência.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

SILVA, José P. **Gestão e análise de gestão do crédito.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão e análise de risco de crédito.** São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Amanda Teixeira; SOUSA, Eliane Pinheiro. Influência da informação assimétrica na obtenção de crédito em empresas calçadistas em Juazeiro do Norte, CE. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 1, p.100-118, jan./abr., 2017.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Gestão, fato associativo & economia solidária: a experiência da ASMOCONP/Banco Palmas.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.

SILVA, S. S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SIMON, H. Rational decision making in business organization. **The American Economic Review**, v. 69, n.4, p.493-513, 1978. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2018.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Relatório anual 2016.** Disponível em: <<http://www.sicoobcrediembrapa.com.br/index.php/o-sicoob/sicoob-crediembrapa/2012-08-20-14-43-45/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. **O sistema de cooperativas de crédito do Brasil.** 2017. Disponível em: <www.sicoob.com.br>. Acesso em: 14 jan. 2018.

SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.** Relatório Trimestral, dez. 2016. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br/documents/19/43822/Relat%C3%B3rio+Trimestral++Dez+embro+2016.pdf/713e398a-2c6e-426c-8f46-d0e1b60664cc>>. Acesso em: 14 dez 2017.

SOARES, Daniel Miranda. **Cooperativismo, associativismo e estado.** São Paulo:

Scortecchi, 2006.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.

STADLER, I. M.; CASTILHO, D. P. **An introduction to the economic of information**. New York: Oxford University Press, 1997.

STIGLITZ, J. E. Information and economic analysis; a perspective. **Economic Journal**, v. 95, Supl., p. 21-41, 1985.

STIGLITZ, J. E.; WEISS, A. Credit rationing in markets with imperfect information. **American Economic Review**, v. 71, p. 393-410, 1981.

SZWARCFITER, Claudio; DALCOL, Paulo R. Economias de escala e de escopo: desmistificando alguns aspectos da transição. **Produção**, v. 17, n. 2, p.117-129, 1997.

TURRA, F. R.; SANTOS, F. E. G.; COLTURATO, L. C. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo**: associações e cooperativas. Brasília: 2002.

VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Coords). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

WARD, Ann-Marie; McKILLOP, Donal G. An investigation into the link between UK credit union characteristics, location and their success. **Annals of Public & Cooperative Economics**, v. 76, n. 3, p. 461-489, Sep. 2005.

WILLIAMSON, O. E. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, n. 3, 1985.

_____. Book review: the firm, the market and the law. **California Law Review**, v. 77, n. 223, 1989.

_____. Markets and hierarchies: some elementary considerations, organizational forms and internal efficiency. **American Economic Association**, v. 63, n. 2, may, 1973.

ANEXO 1
RECOMENDAÇÕES DO IBGC (2015) E OCB (2016)

Id. Da Medida	Recomendação	Relato coletado	
1		<i>A inadimplência é tratada com os delegados nas Assembleias Gerais Ordinárias, onde são informados de todos os procedimentos tomados pela Cooperativa. (E1)</i>	1. Implantação de reuniões periódicas com o Conselho Fiscal e Conselho de administração para tratamento da inadimplência
2	O Conselho de Administração, como órgão central do sistema de Governança das cooperativas, deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com cooperados, executivo principal, demais executivos, Comitês, Conselho Fiscal e Auditorias) ocorram de forma eficaz e transparente.	<p><i>[...] É tratada com os delegados e conselho fiscal e conselho administração e na Assembleia. Os órgãos de governança trabalham todos os meses sobre o tema [...] (E2)</i></p> <p><i>Todos os meses nas reuniões ordinárias, esse tema é tratado e o destaque é dado quando se tem aumento nos níveis tradicionais de inadimplência. (E4)</i></p>	2. Realização de reuniões com os delegados sobre a inadimplência
3		<i>Os procedimentos para tratamento da inadimplência são estabelecidos pelo Conselho de Administração e ou Diretoria Executiva e são comunicados aos empregados envolvidos nas operações de crédito por meio das normas internas e reuniões realizadas sistematicamente. (E3)</i>	3. Implantação de normas internas com os procedimentos para tratamento da inadimplência;
4	A transparência será a mais próxima do ideal se a cooperativa procurar disponibilizar aos interessados os seus documentos de Governança, bem como as informações de interesse das partes interessadas (IBGC, 2015, p.68).	<i>As reuniões dos Comitês são virtuais e todas decisões são registradas no sistema de OS da Cooperativa (E1)</i>	4. Registro das decisões dos comitês em Sistema Da cooperativa
5	O executivo principal e os demais executivos devem garantir um relacionamento transparente e de <u>longo prazo</u> com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos (IBGC, 2015, p.67).	<i>É tratado com os delegados e conselho fiscal e conselho administração e na Assembleia. Os órgãos de governança, trabalham todos os meses. (E2)</i>	5. Reuniões com o CA e CF para tratar da inadimplência

6	Uma boa prática é disponibilizar as informações de caráter público, como as demonstrações financeiras, em local de fácil acesso, incentivando o encaminhamento, por meio de e-mail ou divulgação no website da entidade (IBGC, 2015, p.68).	<i>Os indicadores de inadimplência (INAD90) são públicos para os delegados, que tomam conhecimento durante as Assembleias Gerais Ordinárias e para os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, que tomam conhecimento mensalmente por meio dos relatórios contábeis e outros relatórios disponibilizados pelo Sistema Informatizado utilizado pelo SICOOB. Esses relatórios são enviados mensalmente para os Conselheiros (E1)</i>	6. Disponibilização de relatórios por meio de sistema informatizado onde consta informações sobre inadimplência;
7	É recomendável que a cooperativa instale um organismo de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seu quadro social, reforçando a ideia de pertencimento do cooperado, compartilhamento de informações, transparência e educação cooperativista, dentre outros focos possíveis de serem trabalhados. As ações de relacionamento devem buscar: prestar aos cooperados orientações e informações claras e confiáveis, de forma transparente, bem como estabelecer um canal de comunicação eficaz para a divulgação de informações (OCB, 2016, p.42).	<i>Quando o associado entra em contato com a Agência Virtual para tratar deste assunto (inadimplência), uma Ordem de Serviço é aberta e tramitada para a Gerência de Crédito tratar do assunto. (E1)</i>	7. Disponibilização da Agência Virtual como canal para conhecimento sobre as medidas tomadas sobre a gestão do crédito
8	Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a cooperativa deve divulgar, ao menos em seu website, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores e riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das	<i>Um instrumento também que temos é o Canal chamado "Conexão" que é um jornal em que se publicam notícias previamente para os cooperados. Toda informação que é de interesse comum se publica para o delegado. Faz-se uma comunicação prévia com os delegados e depois é realizada a publicação do jornal num formato de Newsletter numa periodicidade geralmente bimestral. (E2)</i>	8. Disponibilização do Jornal "Conexão" onde toda a informação de interesse comum se publica.

	demais exigidas por lei (IBGC, 2015, p.68).		
9	A Gestão Executiva deve atentar para que sejam prestadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Deve ser assegurada que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da cooperativa (OCB, 2016, p.28).	<i>Com relação aos negócios do cooperado, o mesmo tem o SICOONET, que pode ser acessado via mobile e também pelo próprio site da cooperativa, onde ele pode acompanhar os relatórios de gestão da cooperativa. Se o cooperado quiser outras informações mais detalhadas, ele deve procurar a cooperativa para o repasse das mesmas. Temos uma central de atendimento dedicada ao relacionamento com o cooperado. (E2)</i>	9. Disponibilização das informações por meio do aplicativo SICOONET onde o cooperado pode acompanhar os relatórios de gestão da cooperativa;
10	Recomenda-se à cooperativa dar publicidade aos relatórios periódicos, de modo tempestivo e suficiente, informando, além dos dados econômico-financeiros e dos demais exigidos por lei, todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de caráter intangível, principalmente os relativos aos eventuais riscos. Esses relatórios devem conter, ainda, relatos sobre as atividades do Conselho/Diretoria e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança (OCB, 2016, p.28).	As alterações de taxas são feitas pelo Conselho de Administração a pedido da Diretoria Executiva, as quais são registradas em Resoluções do Conselho de Administração, e podem ser obtidos pelos cooperados. (E1)	10. As alterações de taxas são feitas pelo Conselho de Administração a pedido da Diretoria Executiva, as quais são registradas em Resoluções do Conselho de Administração, e podem ser obtidos pelos cooperados. (E1)
11		Nos relatórios e atas das reuniões mensais o CF procede e registra a análise de vários indicadores, inclusive o INAD90. Para qualquer indicador que não se enquadrar nos padrões recomendados pelo BACEN/Sicoob são solicitadas justificativa e/ou providências regularizadoras, quando for o caso. (E4)	11. Uso de relatórios e Atas do Conselho Fiscal onde registra a análise do indicador INAD90

ANEXO 2
DIFERENÇAS ENTRE BANCOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Bancos	Cooperativas de Crédito
São sociedades de capital	São sociedades de pessoas
O poder é exercido na proporção do número de ações	O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
As deliberações são concentradas	As decisões são compartilhadas entre os associados
O administrador é um terceiro (profissional de mercado)	O administrador é o meio (associado)
O usuário das operações é mero cliente	O usuário é o próprio dono (associado)
O usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos	Toda política operacional é decidida pelos usuários/donos (associados)
Podem tratar distintamente cada usuário	Não podem distinguir o que vale para um, vale para todos
Priorizam os grandes centros	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
Têm propósitos mercantilistas	Não é cogitada os propósitos mercantilistas
A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	O preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos (taxa de administração)
Atuam em massa, priorizando o autosserviço	O relacionamento é personalizado ou individual, com o apoio da informática
Não tem vínculo com a comunidade e o público-alvo	Estão comprometidas com a comunidade e os usuários
Avançam pela competição.	Desenvolvem-se pela cooperação
Visam ao lucro por excelência	O lucro está fora do seu objeto.
O resultado é de poucos donos / acionistas (nada é dividido com os clientes)	São regulados pela Lei Cooperativa
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	São reguladas pela Lei Cooperativa

Fonte: Leite e Senra (2005, p. 174).

ANEXO 3

RESOLUÇÃO BACEN 2.682/1999

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 21 de dezembro de 1999, com base no art. 4º, incisos XI e XII, da citada Lei,

RESOLVEU:

Art. 1º Determinar que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos seguintes níveis:

- I - nível AA;
- II - nível A;
- III - nível B;
- IV - nível C;
- V - nível D;
- VI - nível E;
- VII - nível F;
- VIII - nível G;
- IX - nível H.

Art. 3º A classificação das operações de crédito de um mesmo cliente ou grupo econômico deve ser definida considerando aquela que apresentar maior risco, admitindo-se excepcionalmente classificação diversa para determinada operação, observado o disposto no art. 2º, inciso II.

Art. 4º A classificação da operação nos níveis de risco de que trata o art. 1º deve ser revista, no mínimo:

I - mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função de atraso verificado no pagamento de parcela de principal ou de encargos, devendo ser observado o que segue:

- a) atraso entre 15 e 30 dias: risco nível B, no mínimo;
- b) atraso entre 31 e 60 dias: risco nível C, no mínimo;
- c) atraso entre 61 e 90 dias: risco nível D, no mínimo;
- d) atraso entre 91 e 120 dias: risco nível E, no mínimo;
- e) atraso entre 121 e 150 dias: risco nível F, no mínimo;
- f) atraso entre 151 e 180 dias: risco nível G, no mínimo;
- g) atraso superior a 180 dias: risco nível H;

Art. 6º A provisão para fazer face aos créditos de liquidação duvidosa deve ser constituída mensalmente, não podendo ser inferior ao somatório decorrente da aplicação dos percentuais a seguir mencionados, sem prejuízo da responsabilidade dos administradores das instituições pela constituição de provisão em montantes suficientes para fazer face a perdas prováveis na realização dos créditos:

- I - 0,5% (meio por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível A;
- II - 1% (um por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível B;
- III - 3% (três por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível C;
- IV - 10% (dez por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível D;
- V - 30% (trinta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível E;
- VI - 50% (cinquenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível F;

VII - 70% (setenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível G;

VIII - 100% (cem por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível H.

Art. 7º A operação classificada como de risco nível H deve ser transferida para conta de compensação, com o correspondente débito em provisão, após decorridos seis meses da sua classificação nesse nível de risco, não sendo admitido o registro em período inferior.

Parágrafo único. A operação classificada na forma do disposto no caput deste artigo deve permanecer registrada em conta de compensação pelo prazo mínimo de cinco anos e enquanto não esgotados todos os procedimentos para cobrança.

Art. 8º A operação objeto de renegociação deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada, observado que aquela registrada como prejuízo deve ser classificada como de risco nível H.

Parágrafo 1º Admite-se a reclassificação para categoria de menor risco quando houver amortização significativa da operação ou quando fatos novos relevantes justificarem a mudança do nível de risco.

Parágrafo 2º O ganho eventualmente auferido por ocasião da renegociação deve ser apropriado ao resultado quando do seu efetivo recebimento.

Parágrafo 3º Considera-se renegociação a composição de dívida, a prorrogação, a novação, a concessão de nova operação para liquidação parcial ou integral de operação anterior ou qualquer outro tipo de acordo que implique na alteração nos prazos de vencimento ou nas condições de pagamento originalmente pactuadas.

Art. 9. E vedado o reconhecimento no resultado do período de receitas e encargos de qualquer natureza relativos a operações de crédito que apresentem atraso igual ou superior a sessenta dias, no pagamento de parcela de principal ou encargos.

Art. 10. As instituições devem manter adequadamente documentadas sua política e procedimentos para concessão e classificação de operações de crédito, os quais devem ficar a disposição do Banco Central do Brasil e do auditor independente.

Parágrafo único. A documentação de que trata o caput deste artigo deve evidenciar, pelo menos, o tipo e os níveis de risco que se dispõe a administrar, os requerimentos mínimos exigidos para a concessão de empréstimos e o processo de autorização.

Art. 11. Devem ser divulgadas em nota explicativa as demonstrações financeiras informações detalhadas sobre a composição da carteira de operações de crédito, observado, no mínimo:

I - distribuição das operações, segregadas por tipo de cliente e atividade econômica;

II - distribuição por faixa de vencimento;

III - montantes de operações renegociadas, lançados contra prejuízo e de operações recuperadas, no exercício.

Art. 12. O auditor independente deve elaborar relatório circunstanciado de revisão dos critérios adotados pela instituição quanto a classificação nos níveis de risco e de avaliação do provisionamento registrado nas demonstrações financeiras.

Art. 13. O Banco Central do Brasil poderá baixar normas complementares necessárias ao cumprimento do disposto nesta Resolução, bem como determinar:

I - reclassificação de operações com base nos critérios estabelecidos nesta Resolução, nos níveis de risco de que trata o art. 1.º;

II - provisionamento adicional, em função da responsabilidade do devedor junto ao Sistema Financeiro Nacional;

III - providências saneadoras a serem adotadas pelas instituições, com vistas a assegurar a sua liquidez e adequada estrutura patrimonial, inclusive na forma de alocação de capital para operações de classificação considerada inadequada;

IV - alteração dos critérios de classificação de créditos, de contabilização e de constituição de provisão;

V - teor das informações e notas explicativas constantes das demonstrações financeiras;

VI - procedimentos e controles a serem adotados pelas instituições.

Art. 14. O disposto nesta Resolução se aplica também as operações de arrendamento mercantil e a outras operações com características de concessão de crédito.

Art. 15. As disposições desta Resolução não contemplam os aspectos fiscais, sendo de inteira responsabilidade da instituição a observância das normas pertinentes.

Art. 16. Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1. de março de 2000, quando ficarão revogadas as Resoluções n.s 1.748, de 30 de agosto de 1990, e 1.999, de 30 de junho de 1993, os arts. 3. e 5. da Circular n. 1.872, de 27 de dezembro de 1990, a alínea "b" do inciso II do art. 4. da Circular n. 2.782, de 12 de novembro de 1997, e o Comunicado n. 2.559, de 17 de outubro de 1991.

Brasília, 21 de dezembro de 1999

Armínio Fraga Neto
Presidente

FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2004).

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA: DIRETORIA EXECUTIVA

Caro(a) respondente da Diretoria Executiva,

O objetivo desta entrevista é conhecer sua opinião sobre as práticas de governança corporativa associadas ao princípio da transparência que influenciam na gestão do crédito de uma cooperativa de crédito de livre admissão.

Essa pesquisa é de responsabilidade técnico-científica do Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB). Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso e sua posterior publicação em revista científica. A divulgação dos resultados poderá ser solicitada diretamente ao pesquisador responsável.

Sinta-se à vontade para dar suas opiniões lembrando que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo. Não há respostas certas nem erradas, logo o que importa é sua percepção. Importante destacar que sua participação é voluntária, não é necessário se identificar, os dados serão tratados de forma agrupada (sem qualquer identificação individual) e, por favor, não deixe questões em branco.

O tempo previsto para responder ao questionário é de 30 minutos. Sua participação é valiosa e por isso agradecemos pela sua contribuição. Se desejar receber outras informações sobre a pesquisa envie uma mensagem para Douglasfranco10@hotmail.com.

Muito obrigado!

Douglas Sampaio Franco,
Mestrando do PROPAGA/UnB

1. Quais ferramentas de gestão para a concessão do crédito estão disponíveis para a rede de atendimento?
2. Existe alguma política de concessão de crédito? Quais os pontos ela aborda?
3. Analisando os relatórios de gestão, observa-se que as unidades de Gestão de Crédito e de Recuperação de Crédito foram unificadas. Como funciona o processo de cobrança/recuperação de crédito? Houve algum efeito positivo na adimplência?

4. Houve redução do número de inadimplentes à partir da terceirização da cobrança?
5. Quais instrumentos de monitoramento/acompanhamento da gestão estão disponíveis para os cooperados acompanharem a inadimplência?
6. Os indicadores de inadimplência são divulgados ou são de conhecimento público (diretoria, gerentes e conselhos)?
7. Existem reuniões específicas para tratar o tema inadimplência entre o C.A e a Diretoria Executiva?
8. Como são feitas essas reuniões?
9. A que se deve a sucessiva contratação de empréstimo com o SICOOB? Há relação com a inadimplência?
10. Como é a atuação do comitê de crédito?
11. Qual o motivo levou a CREDIEMBRAPA a se tornar uma cooperativa de livre Admissão? Quais os efeitos dessa mudança na inadimplência?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Caro(a) respondente da Conselho de Administração,

O objetivo desta entrevista é conhecer sua opinião sobre as práticas de governança corporativa associadas ao princípio da transparência que influenciam na gestão do crédito de uma cooperativa de crédito de livre admissão.

Essa pesquisa é de responsabilidade técnico-científica do Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB). Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso e sua posterior publicação em revista científica. A divulgação dos resultados poderá ser solicitada diretamente ao pesquisador responsável.

Sinta-se à vontade para dar suas opiniões lembrando que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo. Não há respostas certas nem erradas, logo o que importa é sua percepção. Importante destacar que sua participação é voluntária, não é necessário se identificar, os dados serão tratados de forma agrupada (sem qualquer identificação individual) e, por favor, não deixe questões em branco.

O tempo previsto para responder ao questionário é de 30 minutos. Sua participação é valiosa e por isso agradecemos pela sua contribuição. Se desejar receber outras informações sobre a pesquisa envie uma mensagem para Douglasfranco10@hotmail.com.

Muito obrigado!

Douglas Sampaio Franco,
Mestrando do PROPAGA/UnB

1. Quais motivos levaram a CREDIEMBRAPA a se tornar uma cooperativa de livre admissão? Explique esta movimentação? Há algum relacionamento com a inadimplência quando era do tipo fechada?
2. Os empréstimos do SICOOB têm sido recorrentes. A que se deve esta operação? Tem sido justificado junto aos cooperados essa operação?

3. Na visão do Conselho quais os procedimentos e medidas estão sendo tomadas para diminuir a inadimplência ou evitar sua expansão? (Existe diferença ou similaridade entre PJ/PF?)
4. Como estas medidas são comunicadas?
5. Existe alguma política para inadimplência? Se existe, como é desenvolvida esta política e implantada?
6. Poderia listar quais as medidas/procedimentos tomados pelo Conselho de Administração estão alinhados com o princípio da transparência?
7. Existe alguma política específica de tratamento da inadimplência
8. Quais indicadores de inadimplência o Conselho acompanha? Quais medidas têm sido tomadas sobre eles?
9. Quais os efeitos a variação da TAXA SELIC trouxeram para a cooperativa nos anos 2010 a 2017? O conselho definiu alguma estratégia diferente?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA: CONSELHO FISCAL

Caro(a) respondente da Conselho Fiscal,

O objetivo desta entrevista é conhecer sua opinião sobre as práticas de governança corporativa associadas ao princípio da transparência que influenciam na gestão do crédito de uma cooperativa de crédito de livre admissão.

Essa pesquisa é de responsabilidade técnico-científica do Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB). Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso e sua posterior publicação em revista científica. A divulgação dos resultados poderá ser solicitada diretamente ao pesquisador responsável.

Sinta-se à vontade para dar suas opiniões lembrando que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo. Não há respostas certas nem erradas, logo o que importa é sua percepção. Importante destacar que sua participação é voluntária, não é necessário se identificar, os dados serão tratados de forma agrupada (sem qualquer identificação individual) e, por favor, não deixe questões em branco.

O tempo previsto para responder ao questionário é de 30 minutos. Sua participação é valiosa e por isso agradecemos pela sua contribuição. Se desejar receber outras informações sobre a pesquisa envie uma mensagem para Douglasfranco10@hotmail.com.

Muito obrigado!

Douglas Sampaio Franco,
Mestrando do PROPAGA/UnB

1. O comportamento das provisões para operações de crédito tem sido significativo, como CF percebe esse comportamento e há alguma relação dessas operações com a inadimplência?
2. Como o CF percebe o comportamento da provisão para liquidação duvidosa?
3. Qual é a atuação do CF no acompanhamento da inadimplência? O CF emite notas ou pareceres sobre a inadimplência/indicadores? Qual a periodicidade?

4. Qual a avaliação do CF sobre os empréstimos contraídos pela CREDIEMBRAPA junto ao SICOOB PLANALTO CENTRAL desde 2011?
5. Já houve algum apontamento da auditoria interna ou independente sobre a inadimplência?
6. Como o CF observa a comunicação dada à inadimplência pela Diretoria Executiva?
7. O CF efetua alguma monitoração dos trabalhos realizados pelos comitês de crédito?
8. Considerando o aumento significativo das operações de crédito da CREDIEMBRAPA, o CF teve alguma alteração em sua postura de fiscalização?