



BANCO CENTRAL DO BRASIL

Projeto Governança Cooperativa

“Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil” é um projeto estratégico do Banco Central do Brasil, idealizado para contribuir com o crescimento sustentado do cooperativismo de crédito no país.

O projeto buscou identificar as questões de governança das cooperativas e verificar como a adoção de boas práticas poderia equacioná-las, e não simplesmente transpor práticas de outros contextos organizacionais e de outros países. Para a elaboração das diretrizes – produto principal do projeto –, foram realizados estudos e pesquisas visando compor um diagnóstico sobre a governança no segmento de cooperativas de crédito no Brasil. Veja mais informações sobre as etapas, estudos e pesquisas em www.bcb.gov.br/?govcoop

Os resultados de pesquisa a seguir apresentados são parte integrante do projeto Governança Cooperativa.

Duvidas ou sugestões:

governanca.cooperativa@bcb.gov.br



Pesquisa com Cooperativas

Foi enviada correspondência via correio eletrônico (e-mail) a todas as cooperativas de crédito do Brasil, com base nas informações (endereços eletrônicos) constantes no sistema Unicad, convidando-as a responderem o questionário, que ficou disponível na internet, em www.bcb.gov.br/?govcoop, no período de 18 de setembro a 22 de outubro de 2007. O acesso se deu mediante a inserção de senha específica das instituições financeiras, evitando assim que acessos do público em geral ocorressem. O aplicativo utilizado foi *Data Entry* do software *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*.

Características da amostra

Foram totalizadas respostas de 1199 cooperativas. Oito cooperativas centrais também responderam, uma vez que a elas foi direcionado o e-mail convite, mas essas respostas foram desconsideradas.

Informações gerais (data-base: 30.06.2007)

Número atual de cooperados:

A amostra totalizou 3,1 milhões de associados, com grande variação nos quadros, desde 20 até mais de 90 mil. Dada essa variabilidade, a informação mais relevante para analisar a tendência central é a mediana. No valor de 915, a distribuição é dividida em duas partes.

Número de cooperados em 30.06.2007

N	Válidos	1.195
	Não informaram	4
Média		2.600,56
Mediana		915,00
	Desvio padrão	5.583,27
	Mínimo	20
	Máximo	90.110
	Soma	3.107.666
Percentis	25	458,00
	50	915,00
	75	2.229,00

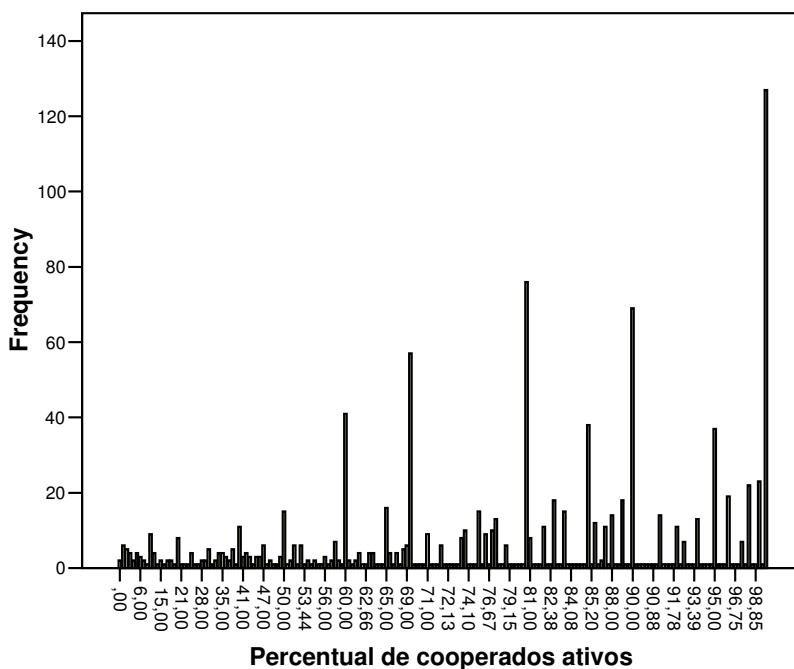


Percentual de cooperados ativos (cooperados que realizaram pelo menos uma operação nos últimos seis meses ou que tenham saldo de depósitos):

Os resultados mostram que, na média das cooperativas (e não dos cooperados), cerca de 75% dos cooperados são ativos. Nas 25% de cooperativas nas quais há menor participação (quartil inferior), essa participação chega a 65%, enquanto que nas 25% de maior participação, o mínimo é de 93%.

N	Válidos	1084
	Não informaram	115
Média		75,36
Mediana		81,00
Percentis	25	65,00
	50	81,00
	75	93,00

O gráfico seguinte apresenta a distribuição dos resultados:





É interessante verificar o número absoluto de participantes ativos, obtido pela participação percentual estimada multiplicada pelo número de participantes da cooperativa. O quadro mostra esses resultados, cabendo observar que os valores decimais decorrem da aproximação do percentual. Segundo esses números, o segmento possui – para as 1199 cooperativas da amostra – mais de 2 milhões de participantes ativos.

Comparado aos 3,1 milhões de associados obtidos anteriormente, isso representa dizer que aproximadamente 67% são ativos. Como, pelo quadro anterior, a média de participação ativa nas cooperativas é de 75%, isso parece apontar que a participação na realização de operações financeiras tende a ser menor nas cooperativas maiores.

Número de cooperados ativos

N	Válidos	1083
	Não informaram	116
Média		1926,31
Mediana		649,99
Moda		390,00
Desvio Padrão		4224,43
Máximo		54967,10
Soma		2086204,11
Percentis	25	296,00
	50	649,99
	75	1648,36

Número de funcionários do quadro permanente (não inclui estagiários ou terceirizados):

O processamento aponta a uma possível existência de *outliers*, ou seja, um grupo de cooperativas que apontou a ocorrência de mais de 800 funcionários em seus quadros. Para efeito de cálculos e análises, retiramos essas quatro ocorrências e reprocessamos a tabela.

Número de funcionários do quadro permanente (não inclui estagiários ou terceirizados)

N	Válidos	1176
---	---------	------



BANCO CENTRAL DO BRASIL

	Não informaram	0
Média		17,25
Mediana		7,00
Moda		2
Desvio Padrão		30,177
Mínimo		0
Máximo		334
Sum		20263

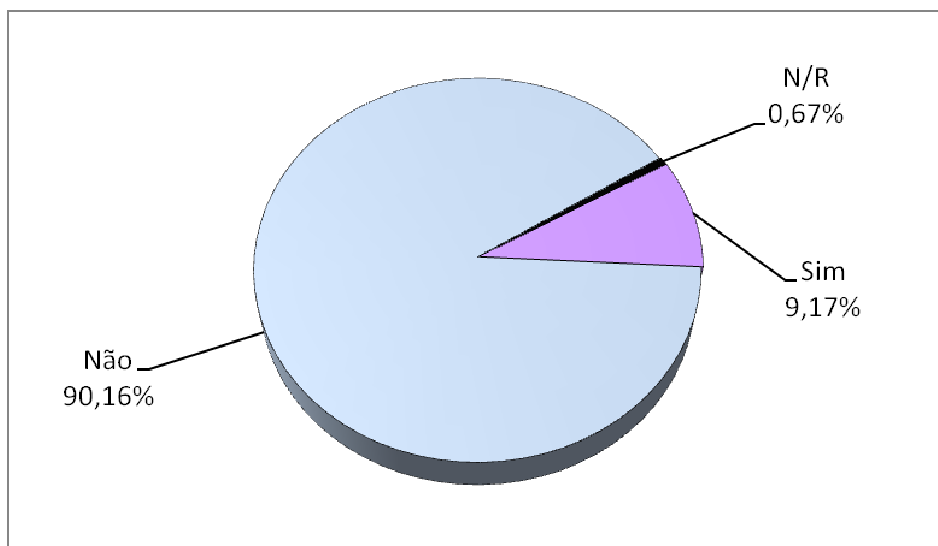
Quadro: Número de funcionários do quadro permanente (não inclui estagiários ou terceirizados)

Número de funcionários permanentes	Freqüência (número de casos)	Percentual
0	75	6,38
1	94	7,99
2	117	9,95
3	84	7,14
4	85	7,23
5	62	5,27
De 6 a 10	217	18,45
De 11 a 20	178	15,14
De 21 a 50	166	14,12
De 51 a 100	65	5,53
Acima de 100	33	2,81
Total	1176	100

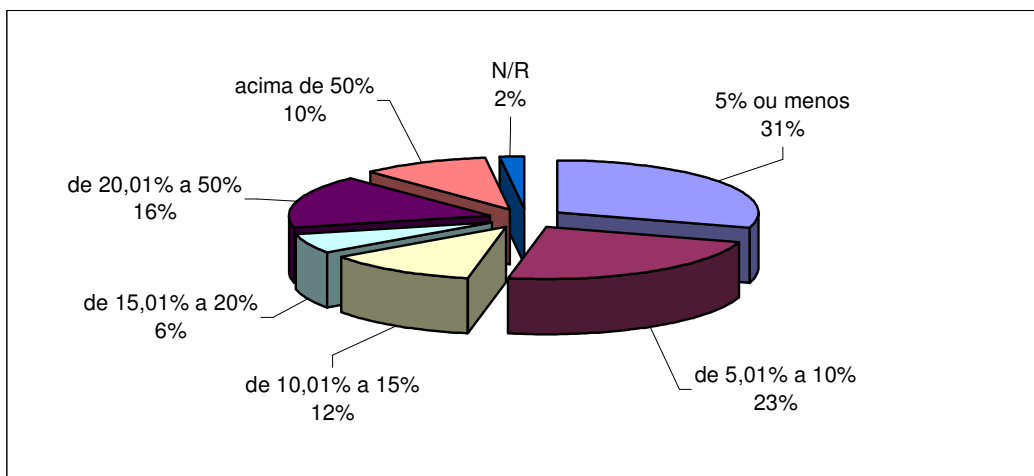


Seção 1 – Representatividade e Participação

1. A Assembléia Geral Ordinária (AGO) da cooperativa ocorre em regime de representação por delegados?

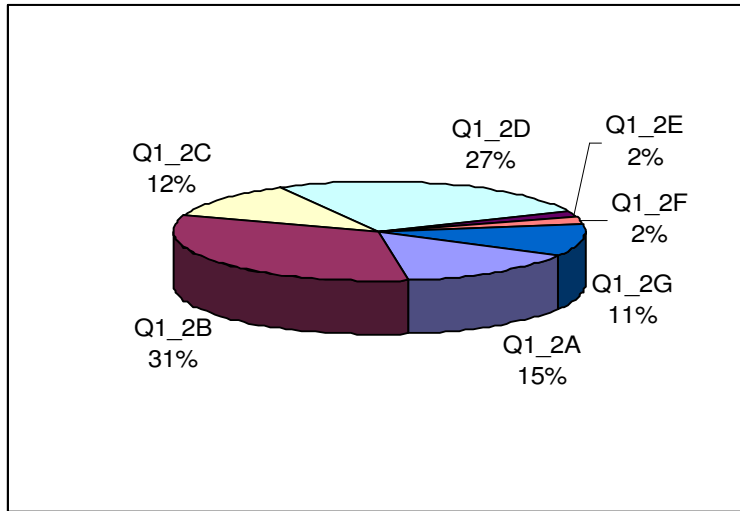


1.1 Em termos percentuais, quantos cooperados assinaram a lista de presença na última AGO? No caso da AGO ocorrer em regime de representação por delegados, considere o percentual de cooperados representados pelos delegados presentes.





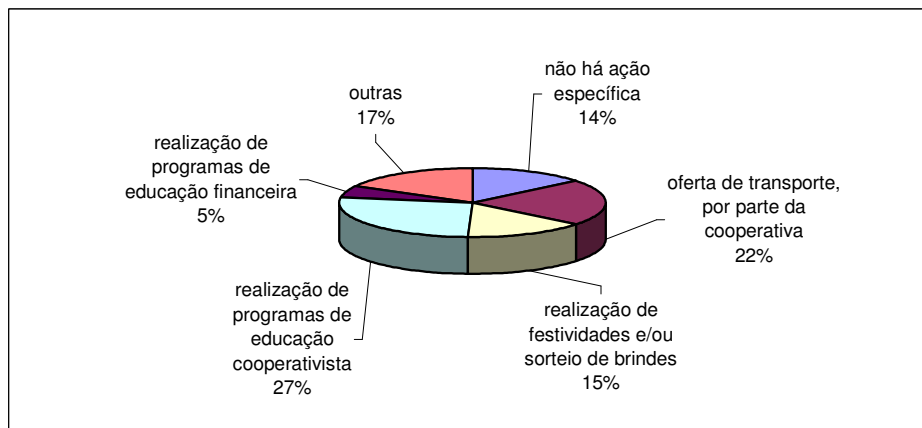
1.2 No caso de ter ocorrido baixa participação dos cooperados na última AGO, assinale a opção que explica essa baixa participação. Marque mais de uma, se necessário.

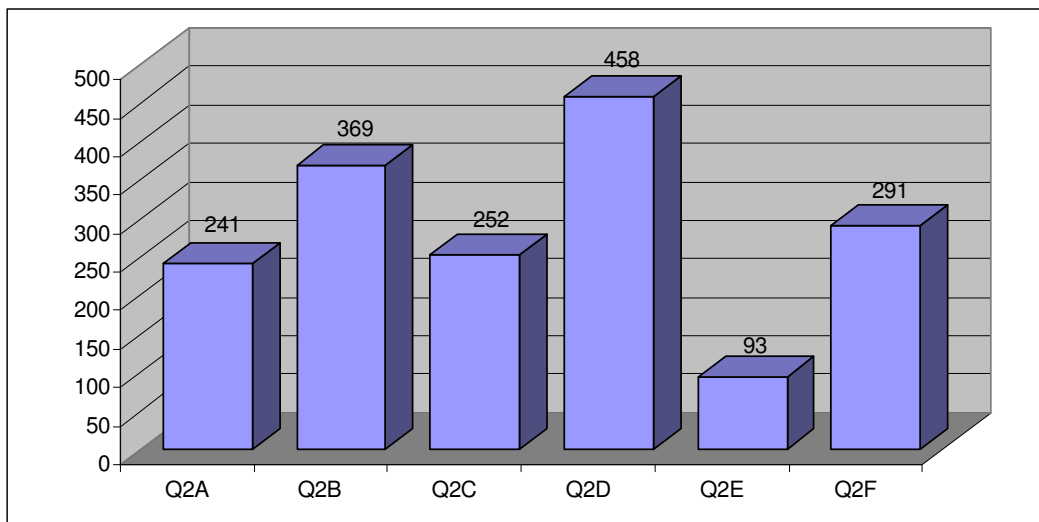


Número de respostas à questão: 1.617

Q1_2A	dificuldade de deslocamento da residência do cooperado para o local de realização da assembleia
Q1_2B	confiança do cooperado na administração da cooperativa
Q1_2C	não realização de festividades e/ou sorteio de brindes
Q1_2D	falta de conhecimento do cooperado a respeito da sua importância na assembleia
Q1_2E	falta de mobilização ou de convite dirigido
Q1_2F	a assembleia ocorrer em regime de representação por delegados
Q1_2G	Outras

2. Que medidas são adotadas pela cooperativa com o objetivo de estimular a participação dos cooperados nas assembleias? Marque mais de uma, se necessário.

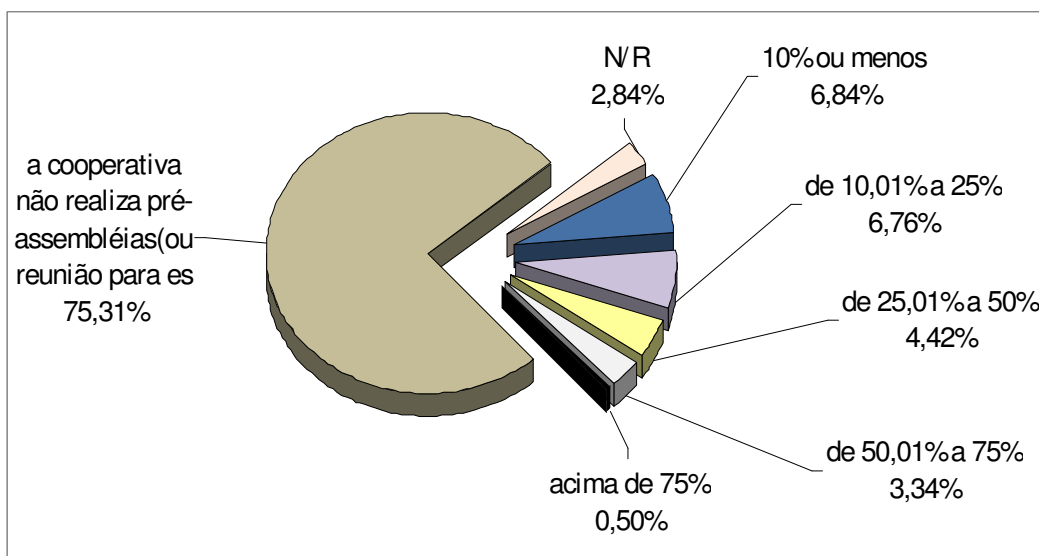




Número de respostas: 1.704

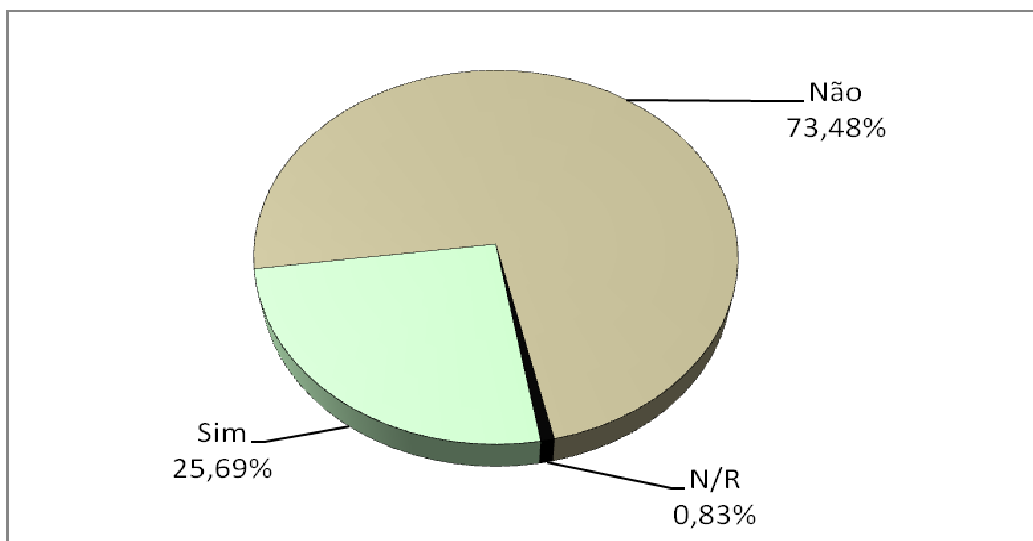
A	não há ação específica
B	oferta de transporte, por parte da cooperativa, para levar os cooperados ao local de realização da assembléia
C	realização de festividades e/ou sorteio de brindes
D	realização de programas de educação cooperativista
E	realização de programas de educação financeira
F	outras

2.1 Qual o percentual médio de cooperados que participou das pré-assembléias (ou reunião para escolha dos delegados) em 2007?

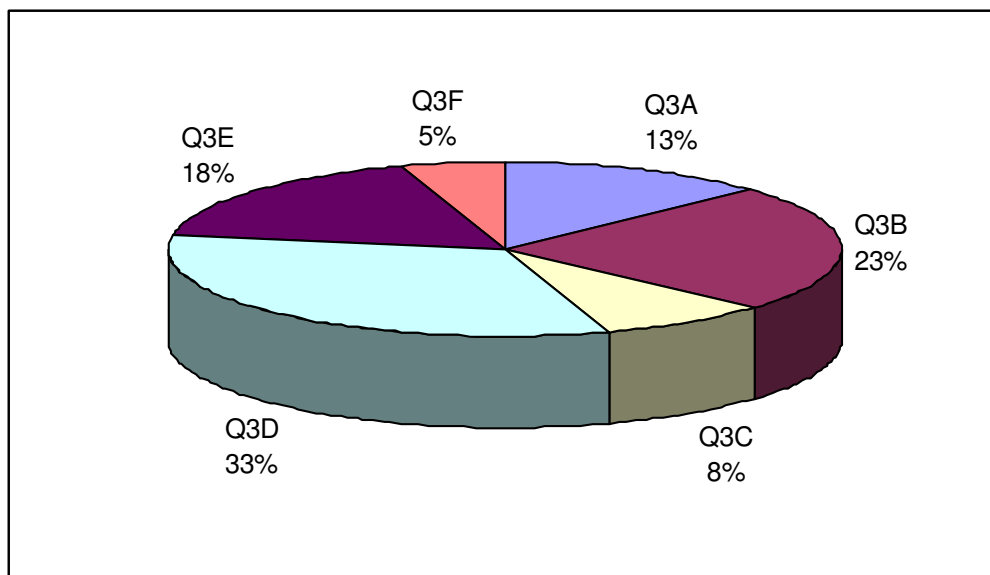




2.2 A cooperativa realiza reuniões periódicas com seus cooperados, de forma sistemática?



3. Com base na experiência, quais os DOIS fatores que melhor explicam a motivação dos cooperados a comparecerem às assembleias?

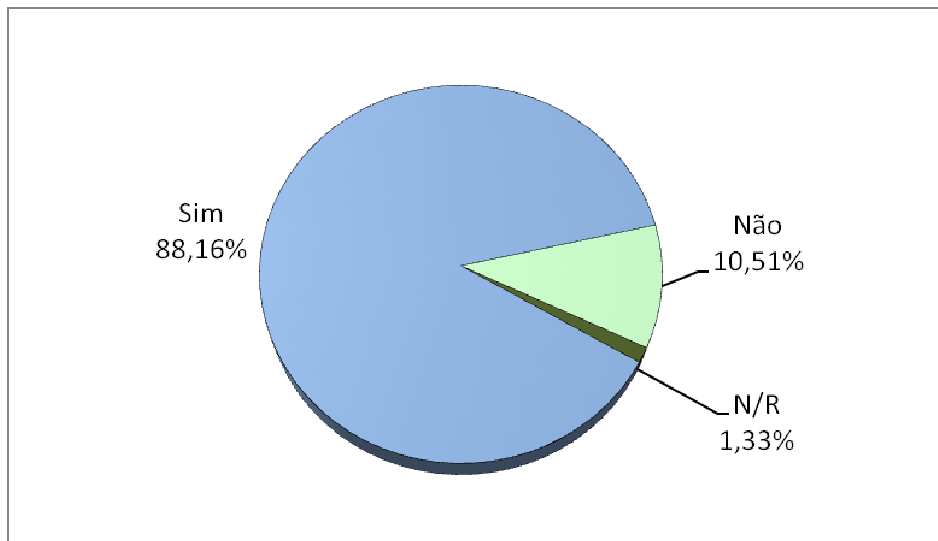


Número de fatores listados: 2278
N= 1195

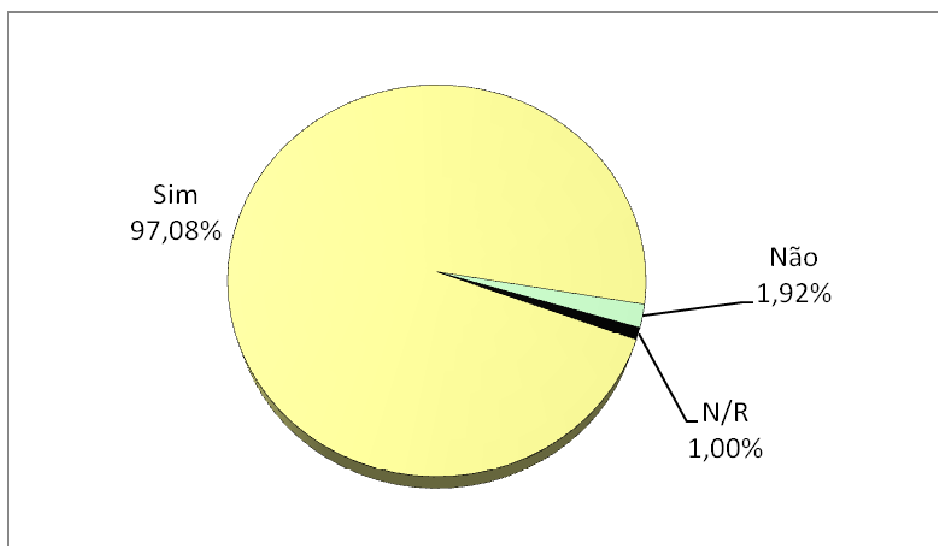
A	Eleição com a existência de chapas concorrentes
B	Realização de festividades e/ou sorteio de brindes
C	Comunicação do rateio de perdas e/ou despesas
D	Comunicação do rateio das sobras
E	Aprovação das contas e destinação do Fates
F	Outros



4. As pautas das assembleias gerais incluem os itens “Outros Assuntos”, “Assuntos Gerais” ou similares?

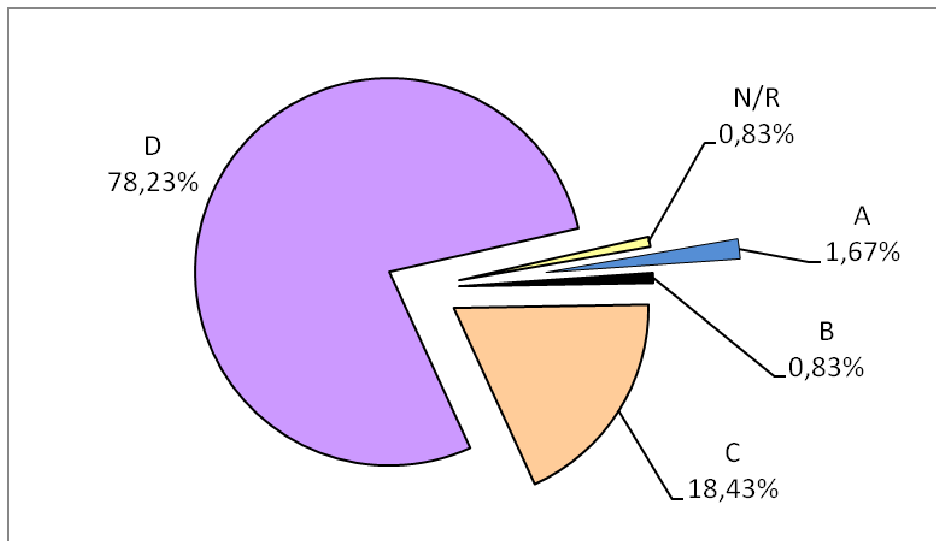


5. Os itens do edital de convocação das assembleias gerais permitem aos cooperados a compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências?



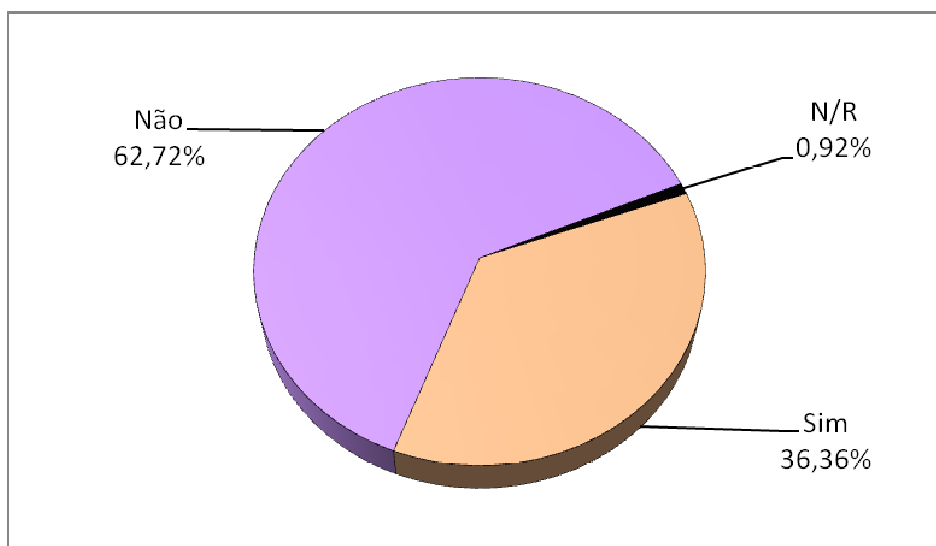


6. Na AGO, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do parecer do Conselho Fiscal (CF)?



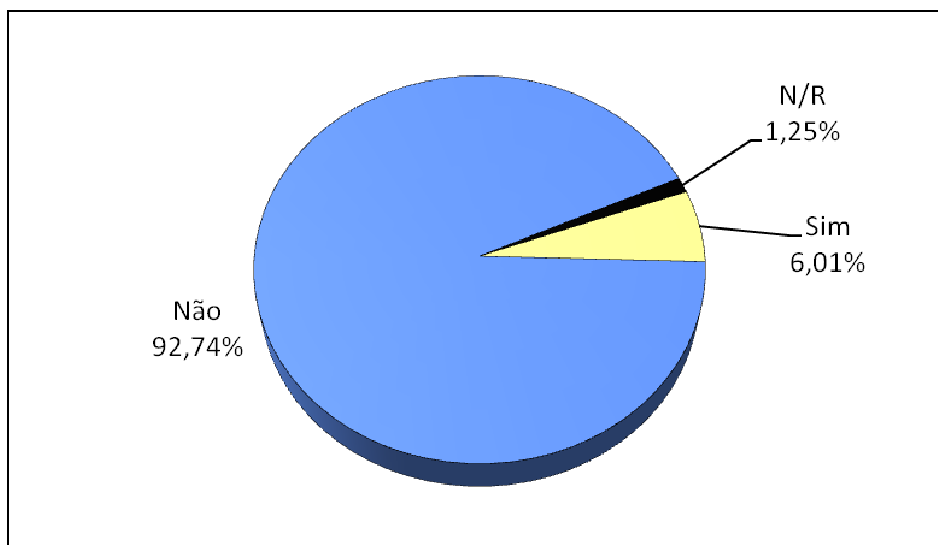
A	não há leitura desses pareceres
B	somente é feita a leitura do parecer da auditoria
C	somente é feita a leitura do parecer do CF
D	são lidos os dois pareceres, da auditoria e do CF

7. Há mecanismos formais que permitam aos cooperados ou delegados incluírem itens nas pautas das assembléias, previamente à sua realização?

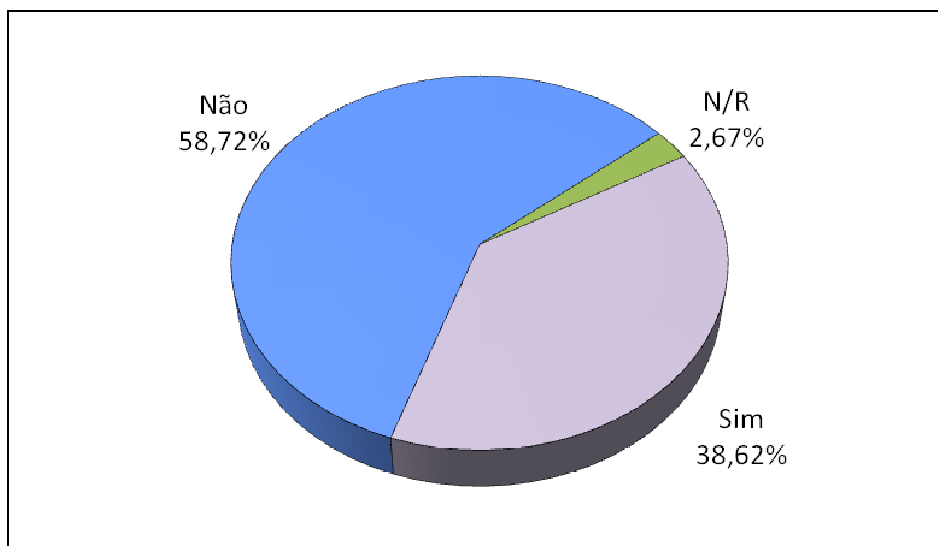




8. Na AGO de 2007, houve caso de inclusão de itens pelos cooperados ou delegados?

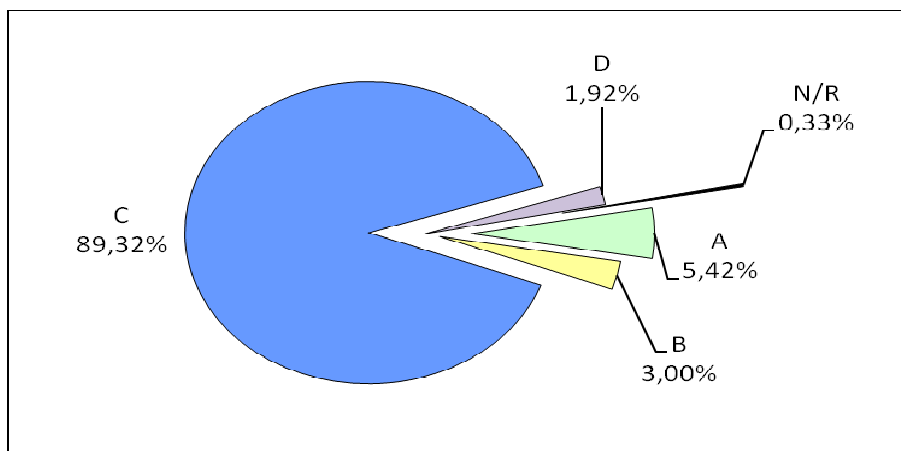


9. Existe um comitê eleitoral formalizado e com independência para conduzir os processos eletivos na cooperativa?



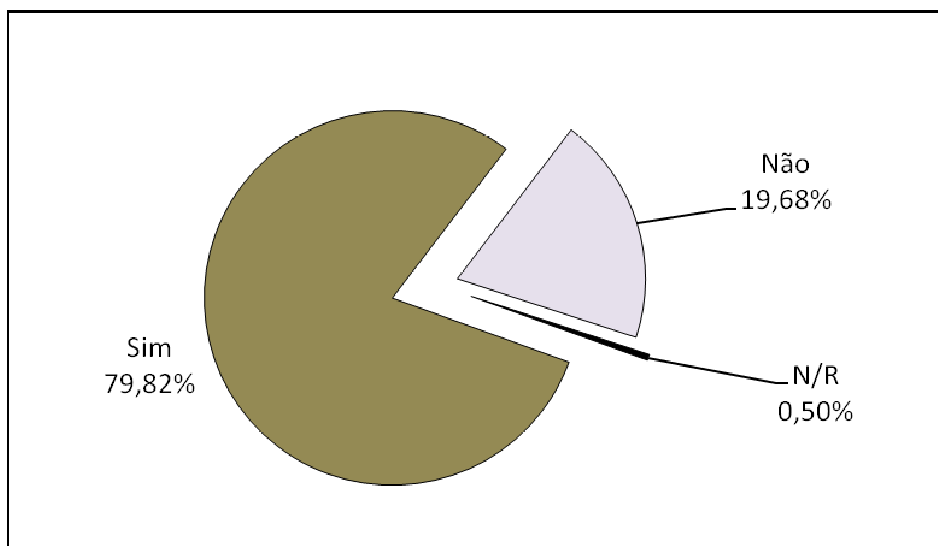


10. Qual o mecanismo de votação utilizado pela cooperativa nas assembleias?



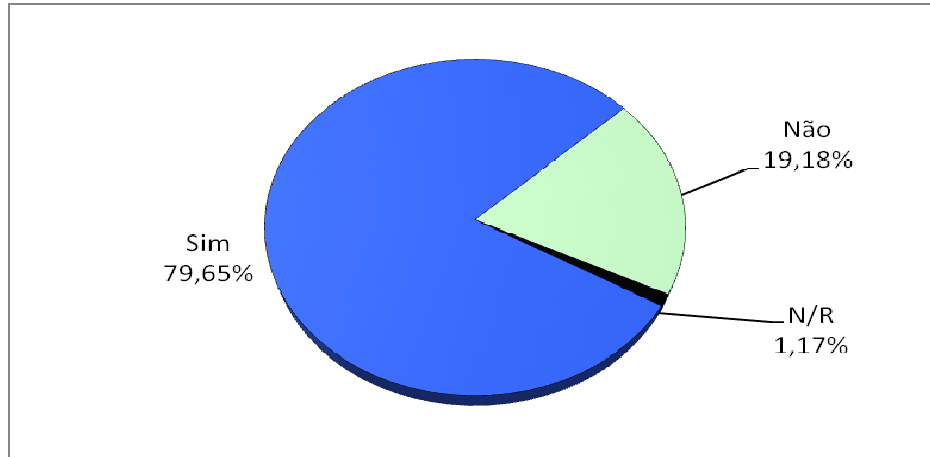
A	Votação realizada nas pré-assembleias, para ratificação posterior da assembleia
B	Voto por delegação
C	Votação realizada na própria assembleia
D	Outro

11. Nas deliberações das assembleias ocorre contagem dos votos COM registro em ata do resultado?

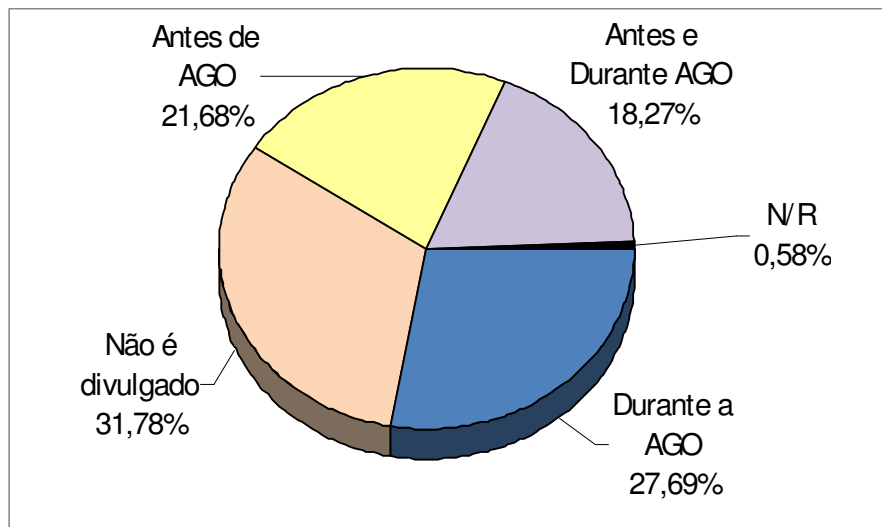




12. Os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente (pelo menos uma semana) à realização da assembléia que fará a escolha?

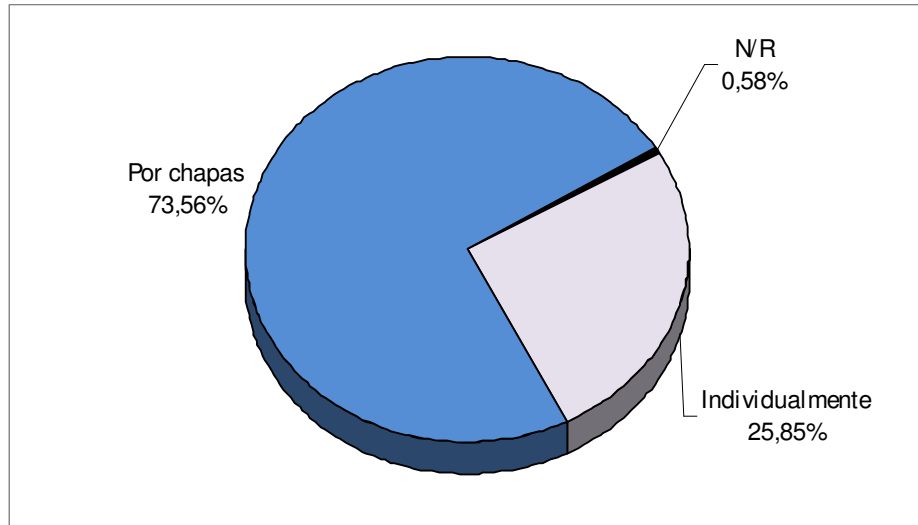


12.1 O perfil (formação técnica e currículo) dos inscritos como candidatos aos cargos eletivos é divulgado antes ou durante a AGO?

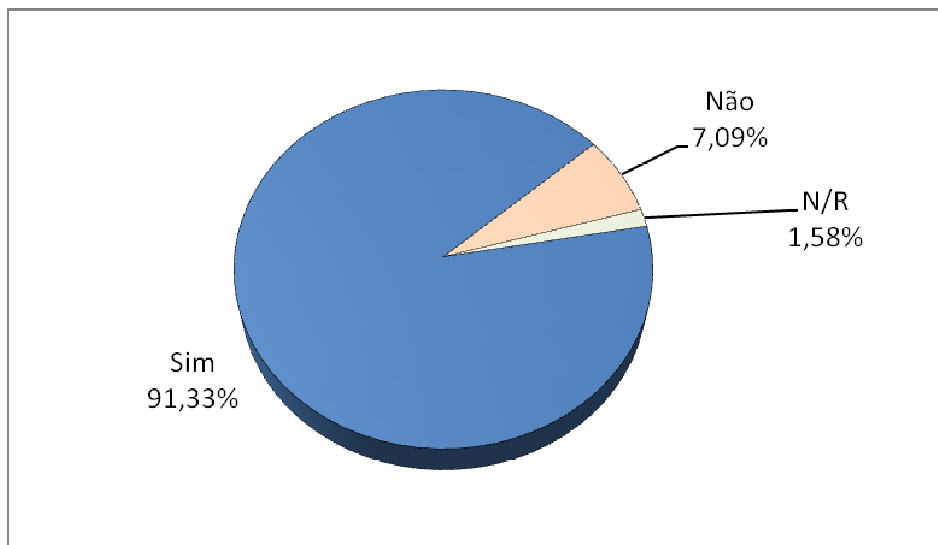




13. Os membros do CF são votados:

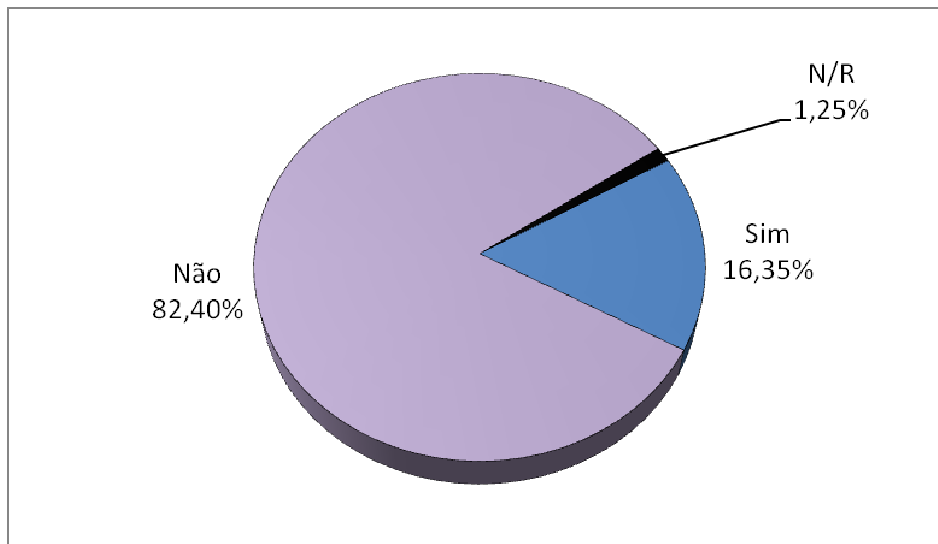


14. Nos anos em que há, simultaneamente, escolha de membros do CF e do Conselho de Administração (CA)/Diretoria, as chapas formadas devem ser independentes, conforme disposição de estatuto ou regimento?

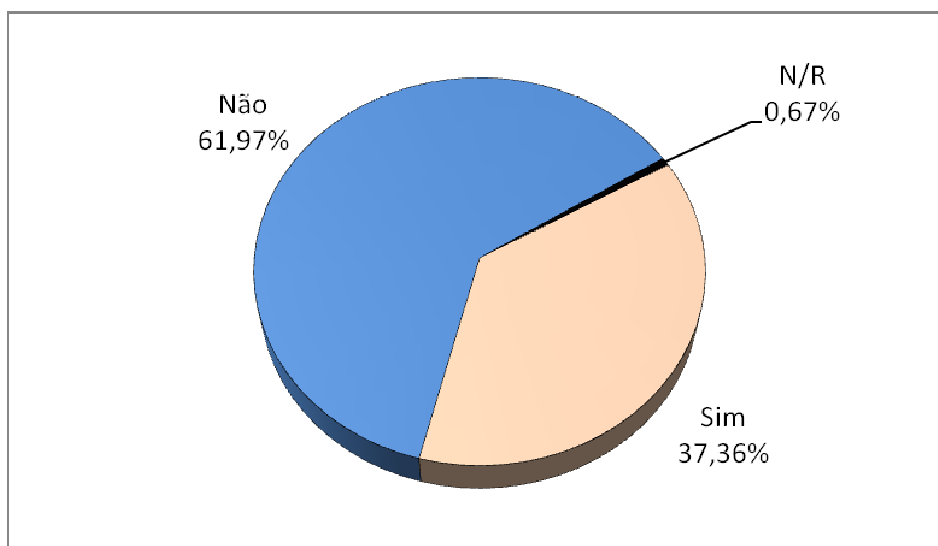




15. Em alguma das últimas três eleições para o CA/Diretoria ocorreu a candidatura de mais de uma chapa?

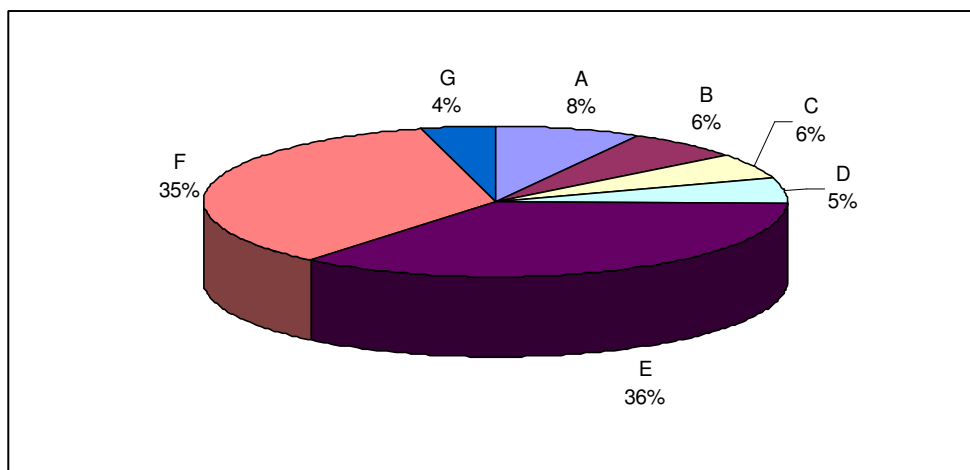


16. O estatuto contempla requisitos sobre tempo de afastamento obrigatório entre o exercício de cargo eletivo político partidário e na cooperativa (quarentena)? (S/N)





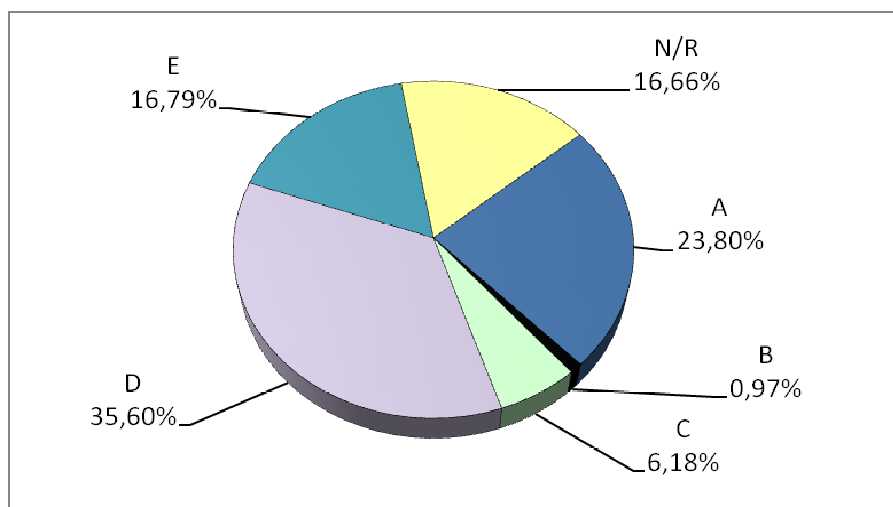
17. Quais as DUAS formas mais utilizadas pelos cooperados para expressar sua opinião sobre a cooperativa?



Número de citações listadas: 2.475
N = 1196

A	Pré-assembléias
B	Caixa de sugestões na sede e/ou nos Pac's
C	Espaço/local para sugestões no site
D	Pesquisa periódica de opinião/satisfação
E	Conversas informais (não documentadas) com dirigentes
F	Conversas informais com gerentes e funcionários
G	Outras: _____

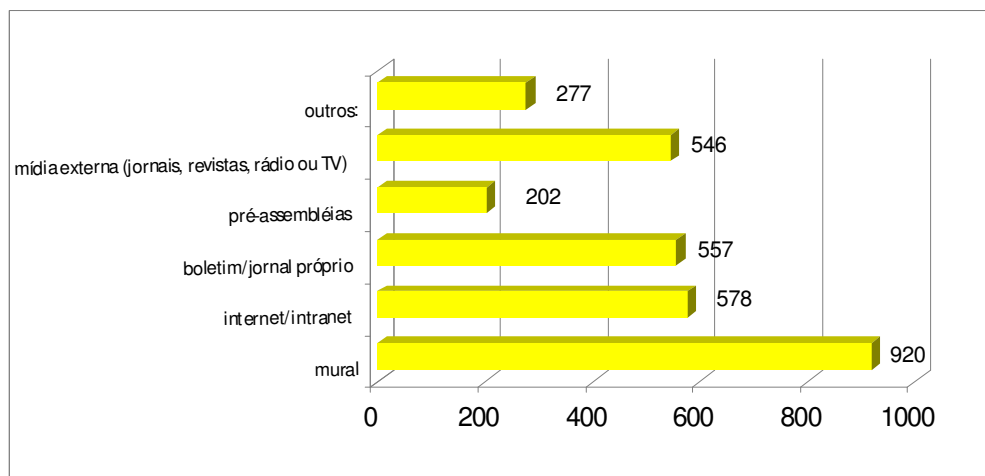
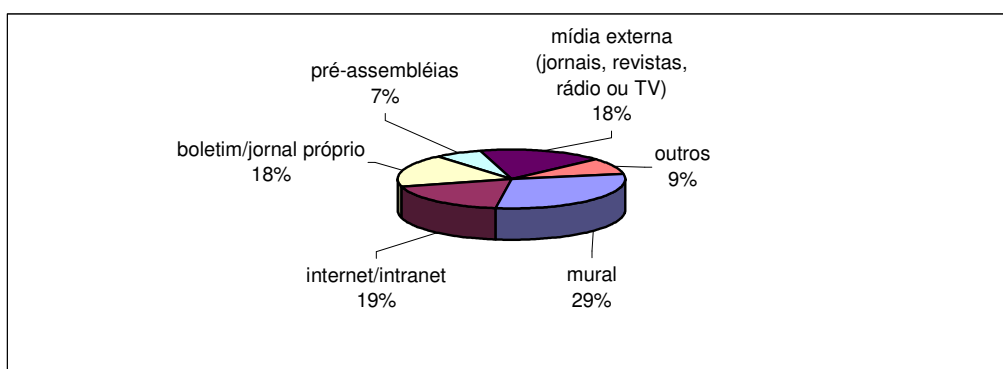
18. Na formação das chapas para os órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade dos diferentes segmentos de cooperados? (marque somente uma alternativa)





A	Sim, cada segmento possui um representante no CA/Diretoria e/ou no CF;
B	Sim, cada segmento se reúne em pré-assembléias para discutir seus interesses e eleger delegado que o representará nas assembléias gerais;
C	Sim, os representantes de cada segmento se reúnem periodicamente com o CA/Diretoria para discutir e levar as reivindicações de seus grupos.
D	Não existe uma preocupação da representatividade dos diferentes segmentos.
E	Sim, outra forma: _

19. Que canais são utilizados pela cooperativa para prover aos cooperados acesso às informações? Marque mais de uma alternativa, se necessário.

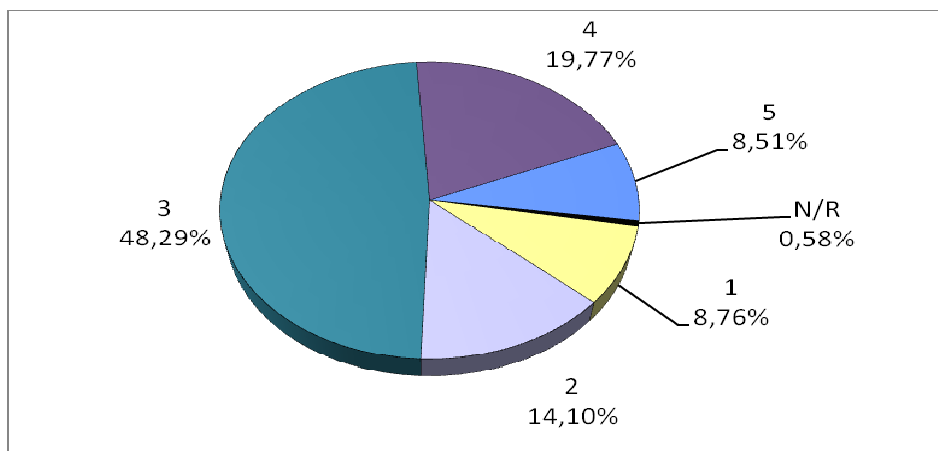


Número de citações listadas: 3.080

A	Mural
B	Internet/intranet
C	Boletim/jornal próprio
D	Pré-assembléias
E	Mídia externa (jornais, revistas, rádio ou TV)
F	Outros:



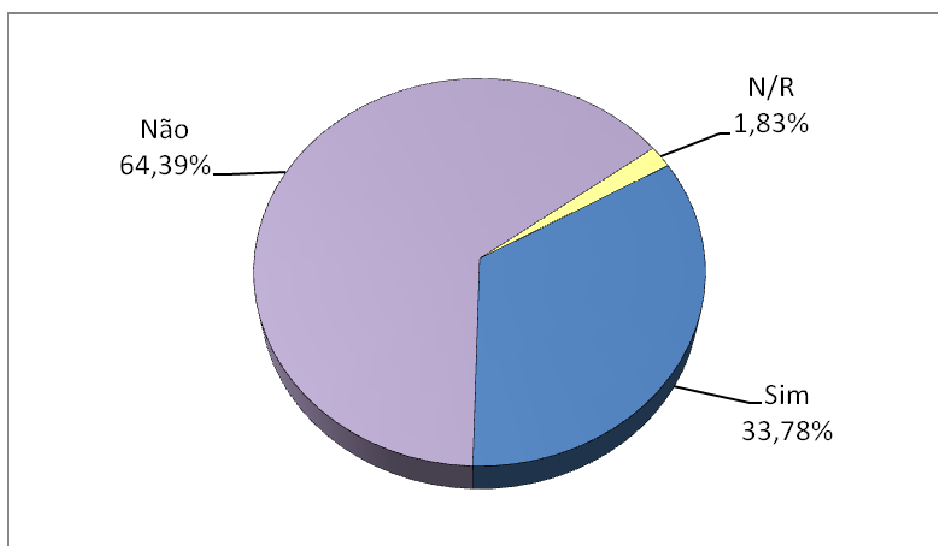
20. Como você classifica o perfil do cooperado de sua cooperativa, segundo uma escala crescente de participação e visão cooperativista:



1	Usa a cooperativa como qualquer outra instituição financeira
2	
3	
4	
5	

Válidos	1192
Média	3,05
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,02

21. A cooperativa promove programas de educação cooperativista? (S/N)



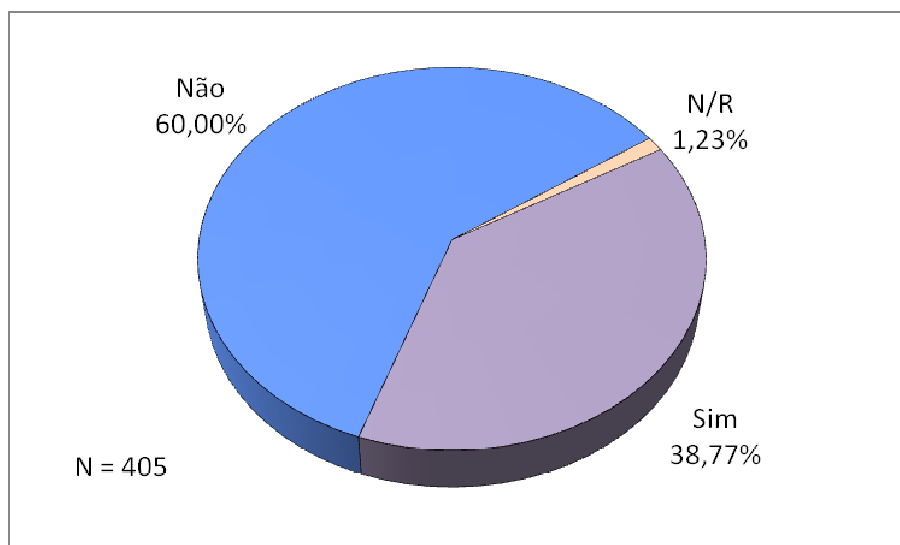


Em caso positivo:

21.1 Quantos cooperados participaram de programas de educação cooperativista em 2006?

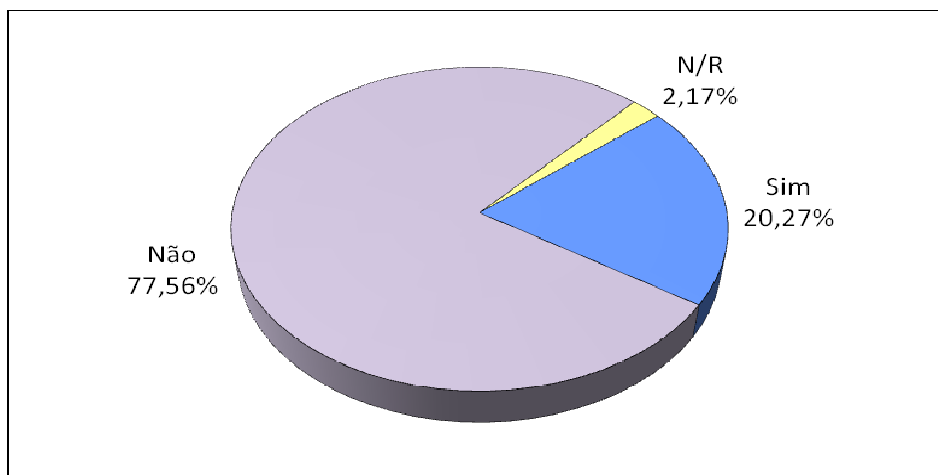
N	Válidos	385
	Faltantes	20
Média		284,31
Mediana		60
Moda		30
Desvio Padrão		1004,31
Soma		109.460

21.2 Existem programas de educação cooperativista específicos para os novos cooperados?





22. A cooperativa promove programas de educação financeira?

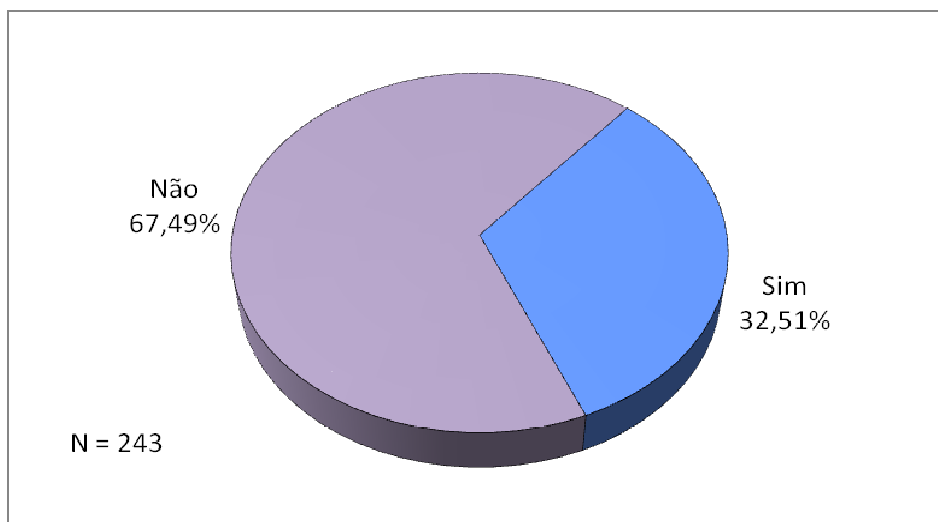


Em caso positivo:

22.1 Quantos cooperados participaram de programas de educação financeira em 2006?

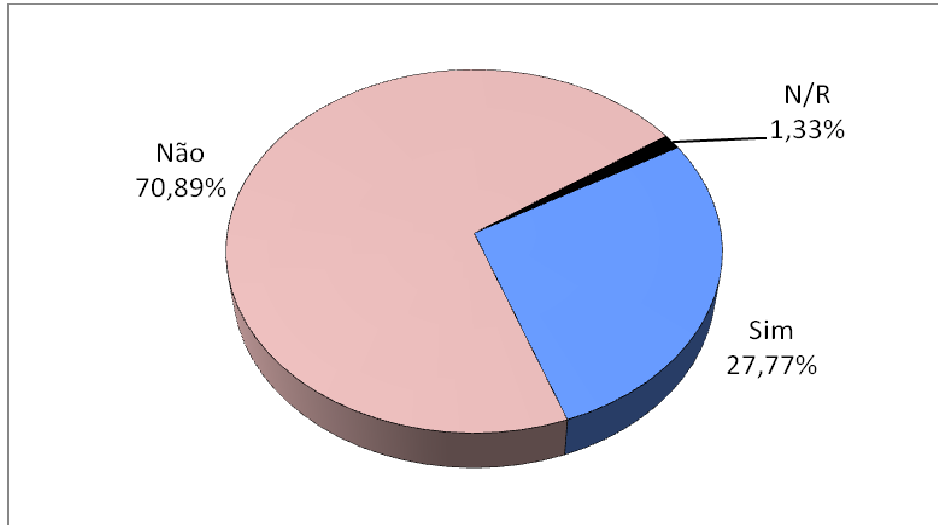
N	Válidos	230
	Faltantes	13
Média		207,02
Mediana		79,00
Desvio Padrão		350,99
Soma		47.613,68

22.2 Existem programas de educação financeira específicos para os novos cooperados?

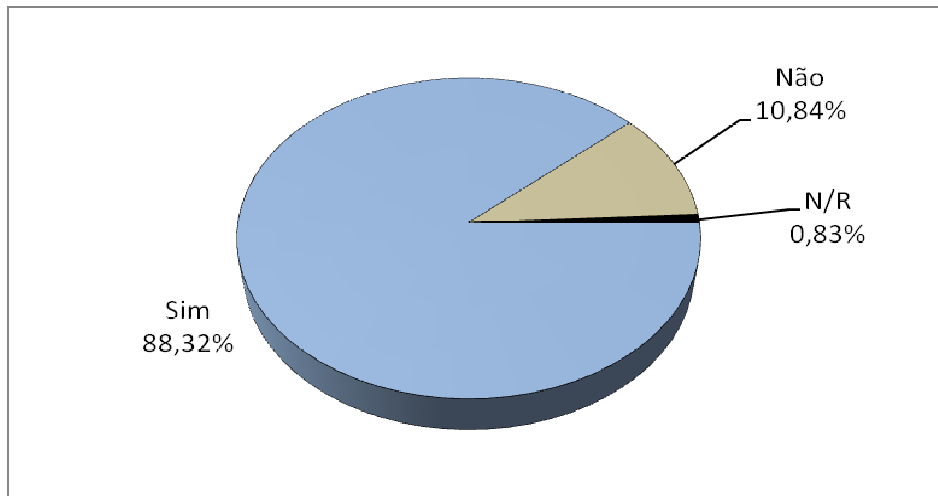




23. A cooperativa tem projeto específico para a formação de novas lideranças entre os cooperados?



24. O cooperado, quando de sua admissão na cooperativa, recebe ou tem acesso ao estatuto social?

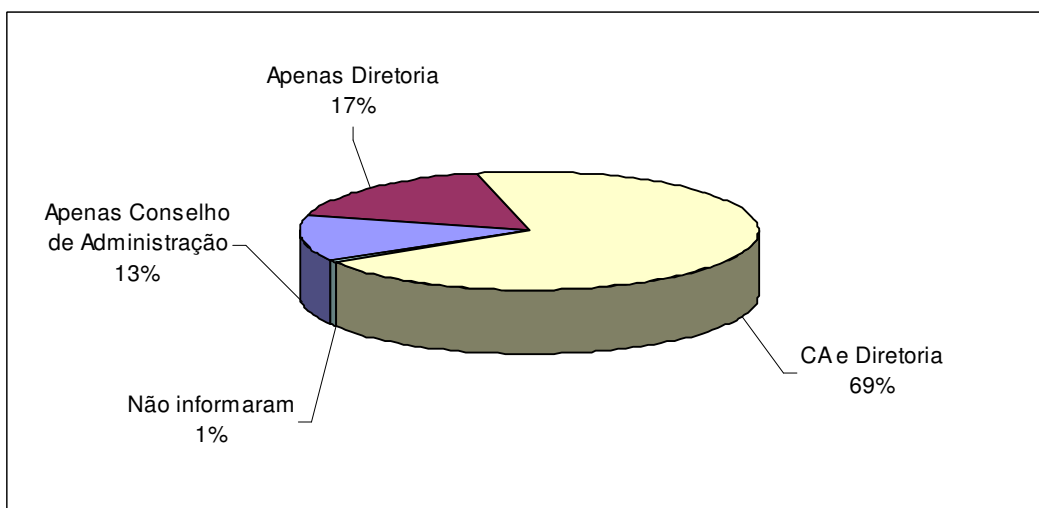
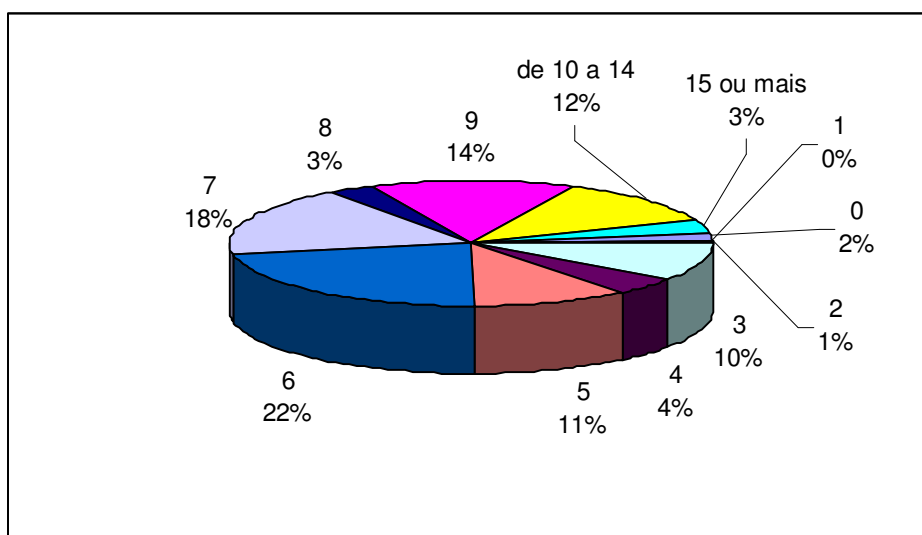




Seção 2 – Direção

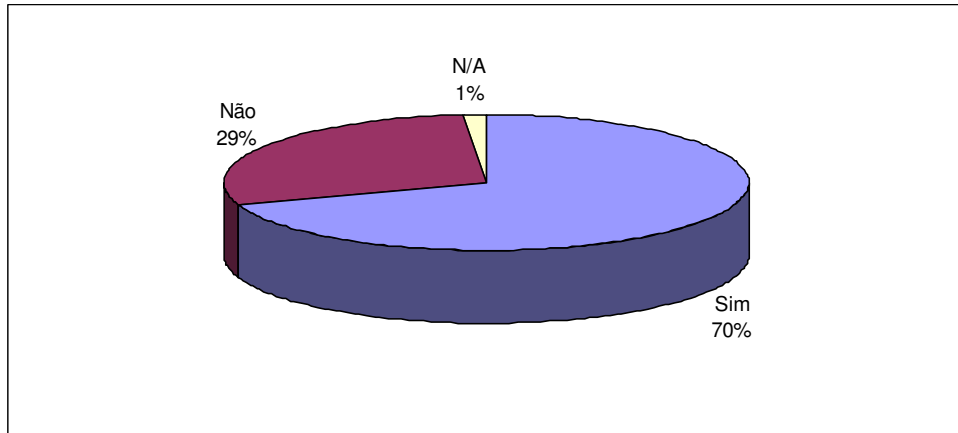
1. Quantos membros, efetivos e suplentes, compõem o órgão de administração da cooperativa? Caso a cooperativa tenha diretores executivos que também são conselheiros, assinale as duas opções abaixo e inclua no número de membros do CA também aqueles que exercem cargo de diretor.

CA – membros: efetivos suplentes
 Diretoria – membros: efetivos suplentes



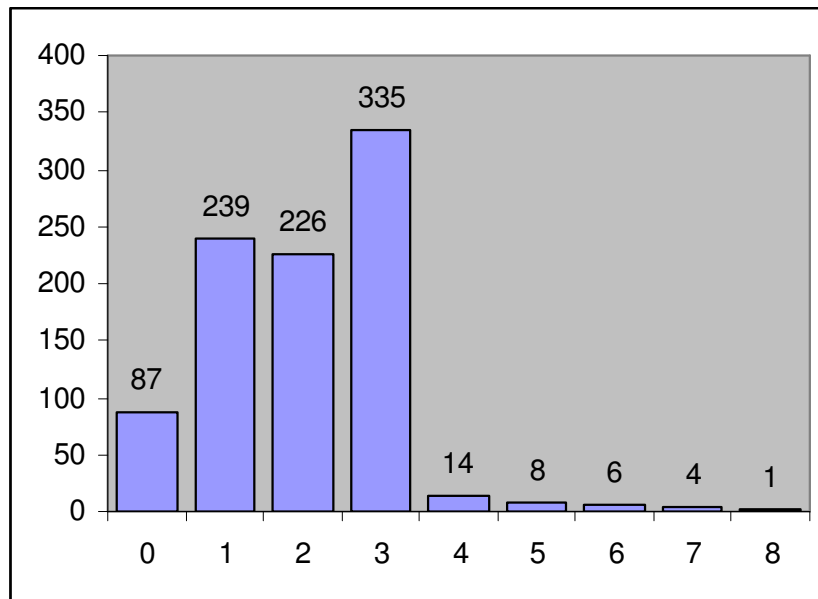


2. Caso haja suplentes no CA, há participação programada desses suplentes nas reuniões desse órgão, mesmo quando todos os titulares estão presentes?



N = 511

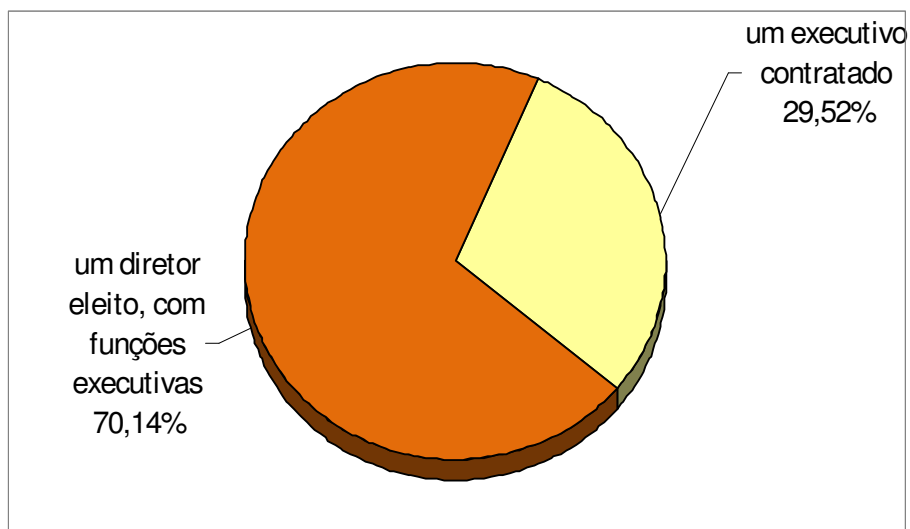
3. Quantos membros estatutários do CA/Diretoria cumprem expediente diário na cooperativa?



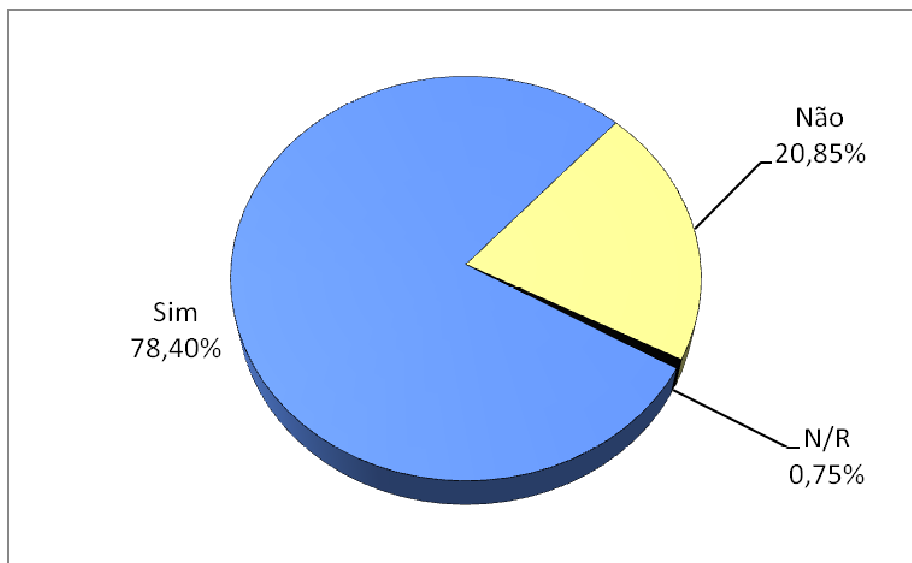
Número de observações válidas: 920



4. A condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por (marque somente uma alternativa):

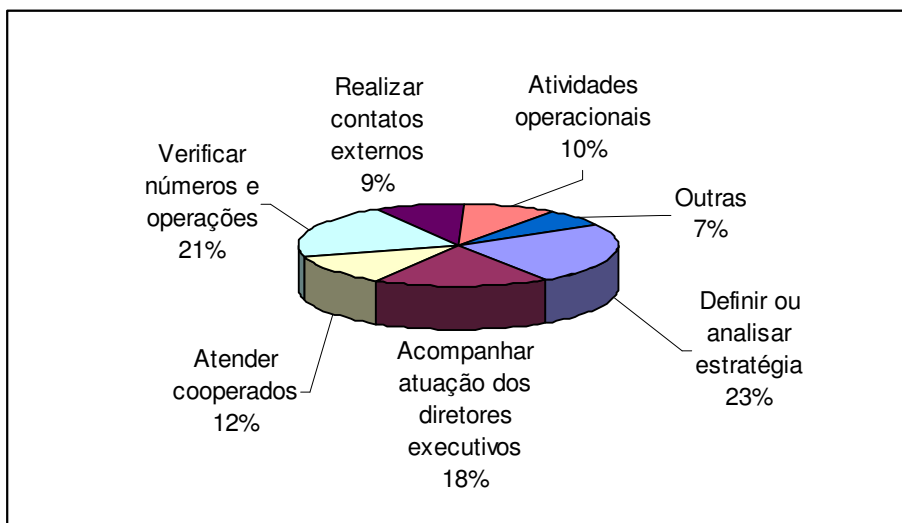


5. A cooperativa possui regulamento ou regimento interno que dispõe sobre as atribuições E responsabilidades dos órgãos estatutários, além do disposto no estatuto social?

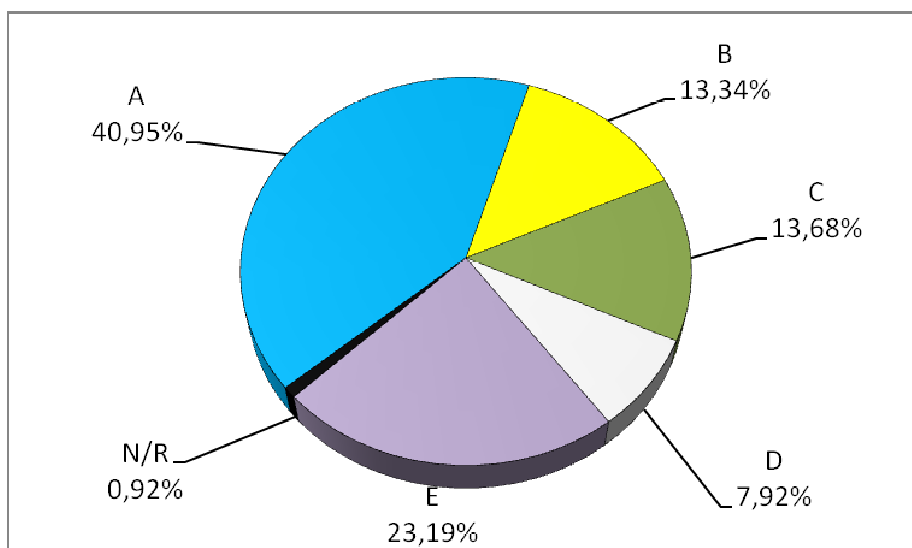




6. Que percentual de tempo as seguintes atividades demandam na atuação dos conselheiros de administração ou diretores sem função executiva? Atribua valores de forma que o total seja igual a 100%:



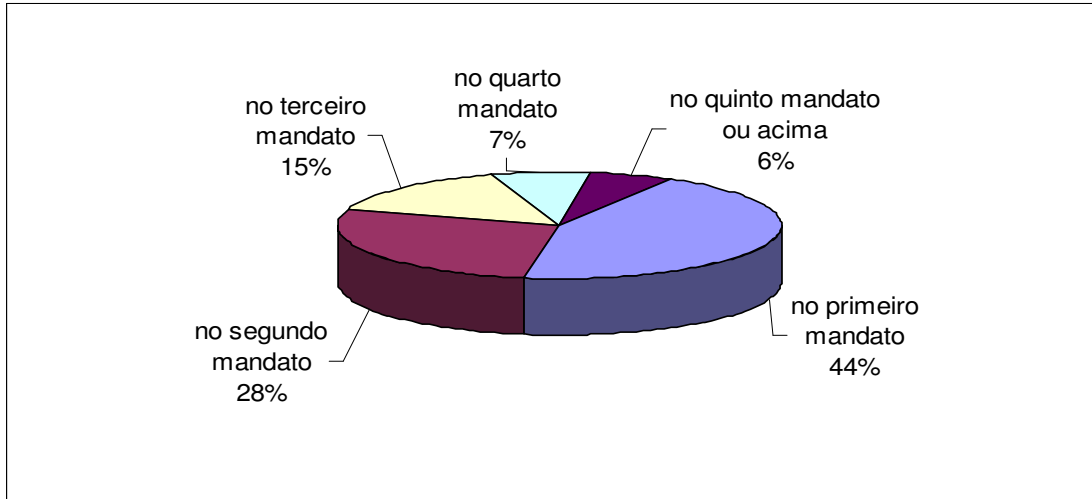
7. O que se pode afirmar a respeito da remuneração média mensal de cada membro do CA/Diretoria (excluindo os que tenham função executiva), incluindo cédula de presença, é que:



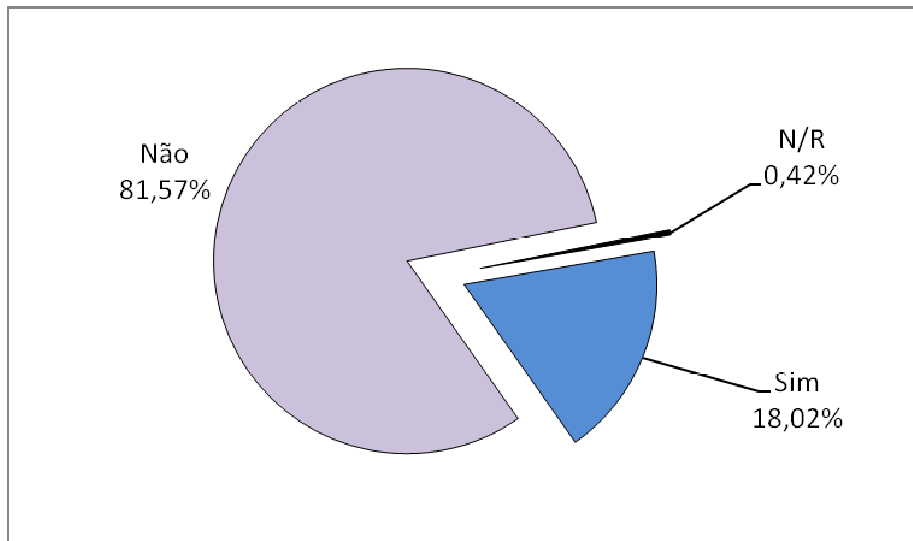
A	não há remuneração pela função de conselheiro de administração
B	representa cerca de 5% (ou 1/22) da remuneração do diretor-presidente
C	situa-se entre 5% e 10% da remuneração do diretor-presidente
D	representa mais de 10% da remuneração do diretor-presidente
E	não há relação direta com a remuneração do diretor-presidente



8. Quantos membros do CA/Diretoria (titulares e suplentes) estão atualmente:

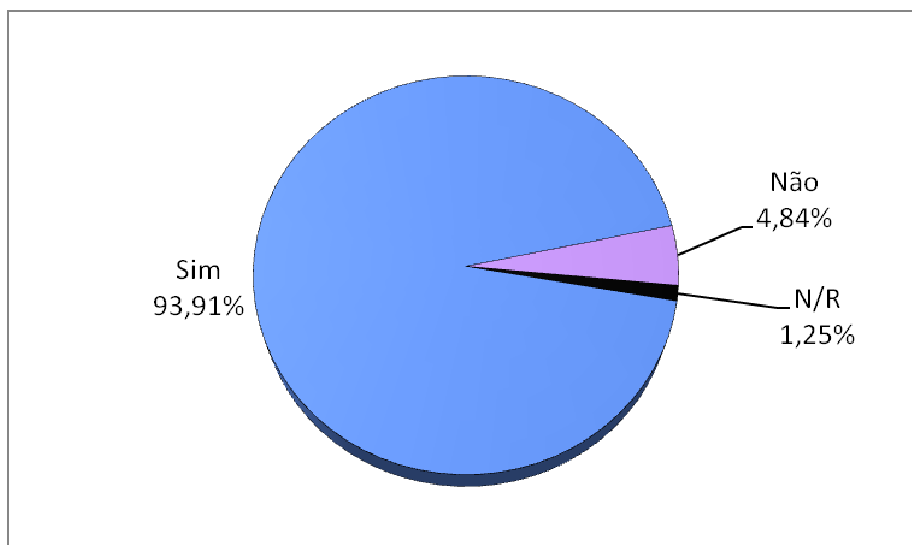


9. Existe limitação formal (estatuto ou regimento) para o número de reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários?

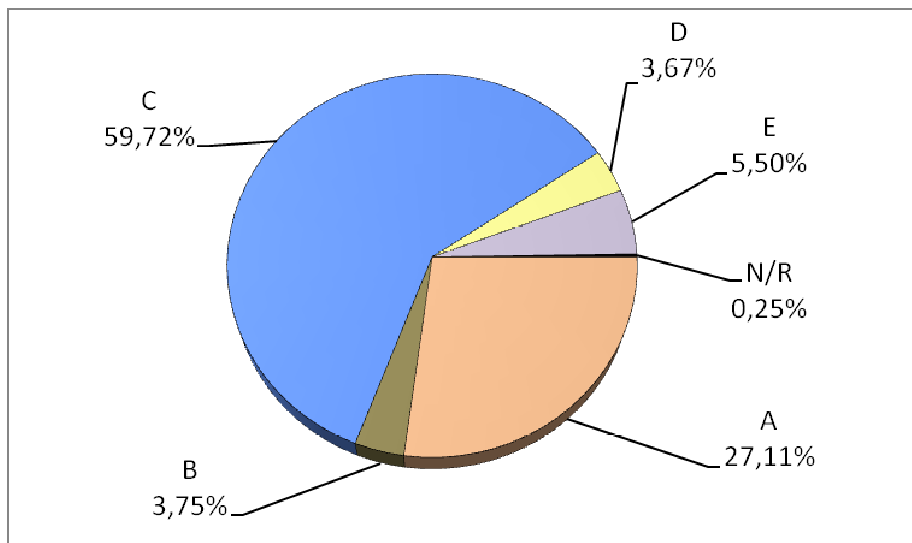




10. O CA/Diretoria, em suas reuniões ordinárias, toma conhecimento das deliberações do CF na reunião imediatamente anterior?



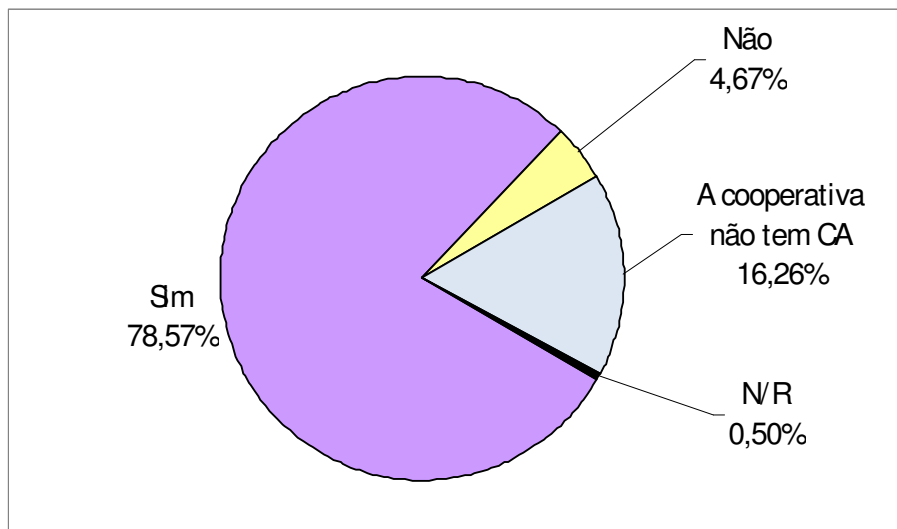
11. Como é o processo de escolha do diretor-presidente da cooperativa?



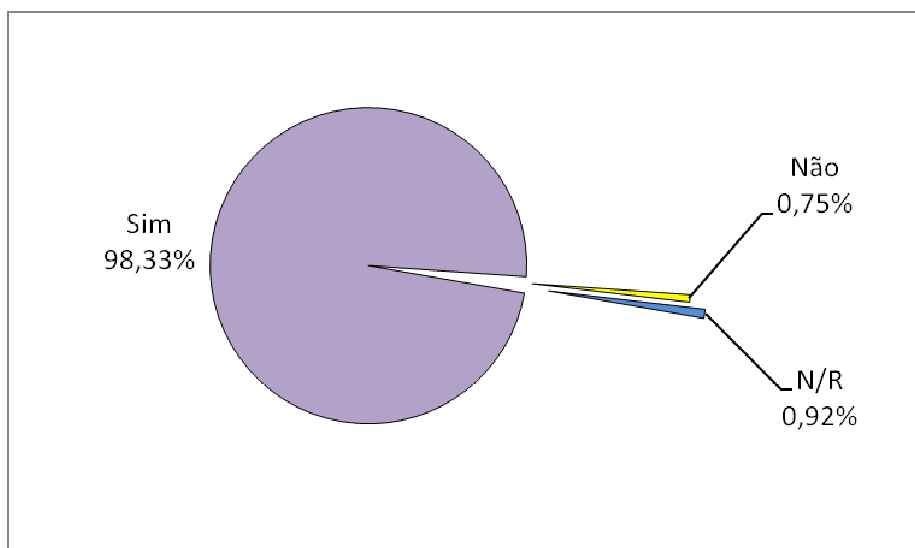
A	os conselheiros são eleitos pela assembléia e, em seguida, escolhem o diretor-presidente
B	a assembléia vota em separado os nomes de conselheiros e do diretor-presidente
C	a chapa é submetida à assembléia com a definição dos nomes dos conselheiros e do diretor-presidente
D	os conselheiros eleitos escolhem o diretor-presidente e este escolhe os diretores
E	outro



12. Os cargos de diretor-presidente e presidente do CA são ocupados pelo mesmo dirigente? (S/N)

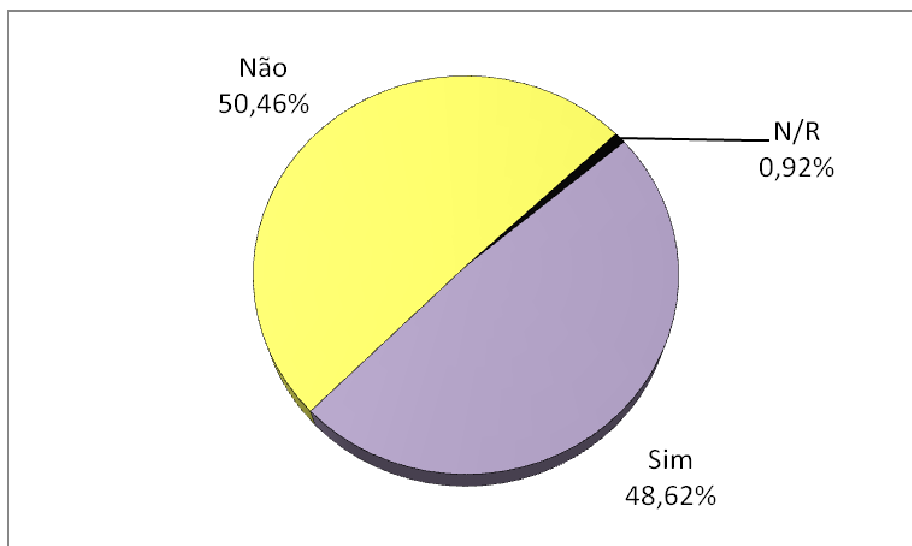


13. Os membros do CA/Diretoria têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?

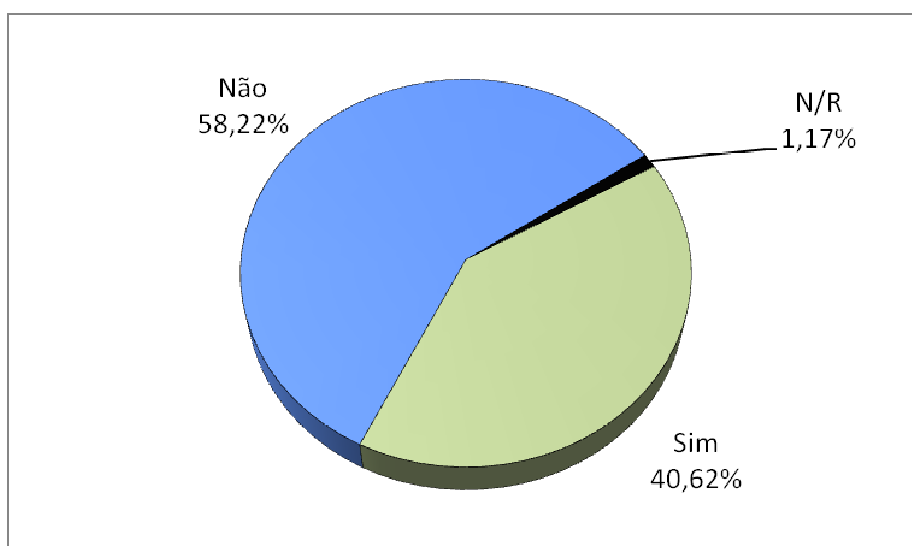




14. Os documentos internos da cooperativa determinam que o dirigente deve se retirar de reuniões do CA/Diretoria quando são examinados assuntos de seu interesse pessoal, declarando-se impedido de participar?

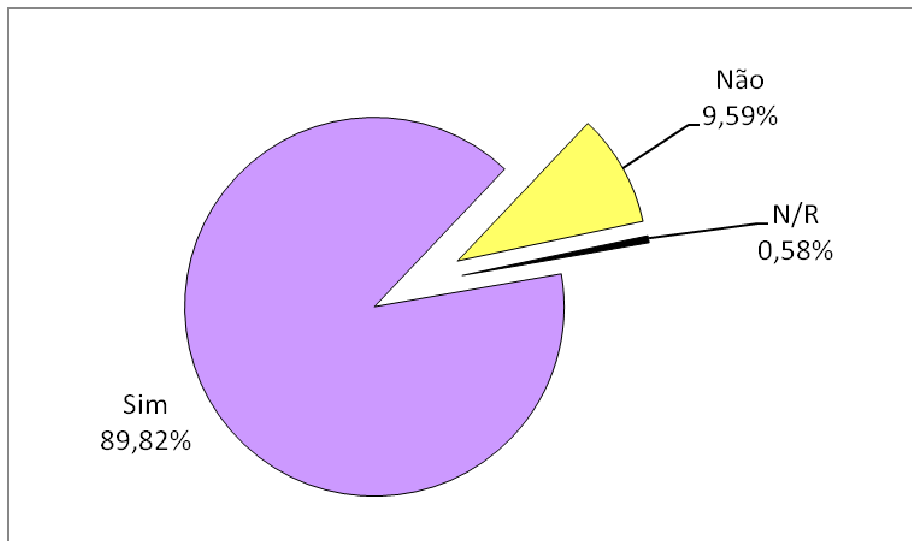


15. Existe regulamentação para a realização de transações comerciais da cooperativa com membros ou com parentes dos membros dos órgãos estatutários ou com empresas onde estes detenham participação relevante?

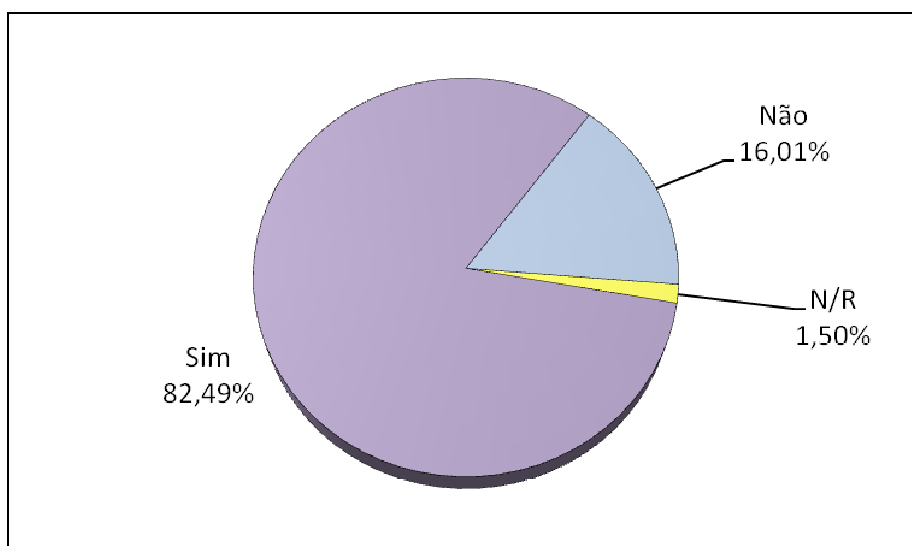




16. Nas atas das reuniões do CA/Diretoria são registradas as fundamentações que nortearam as decisões desse órgão?

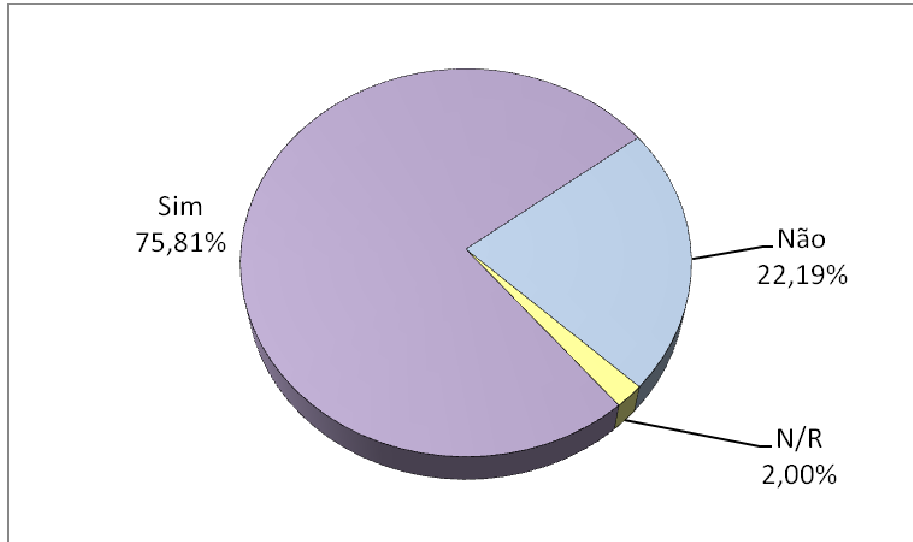


17. Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos membros do CA/Diretoria, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?



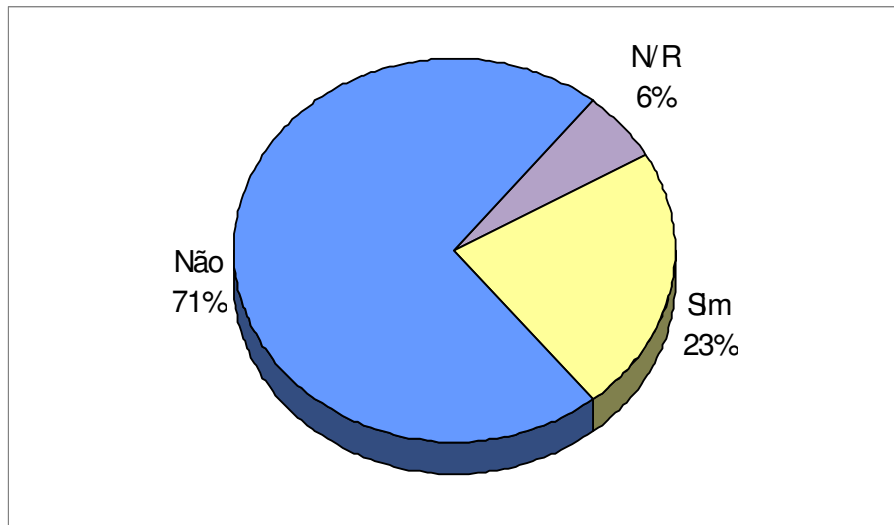


18. Os diretores executivos prestam contas formalmente de suas atividades ao CA/diretores não executivos?



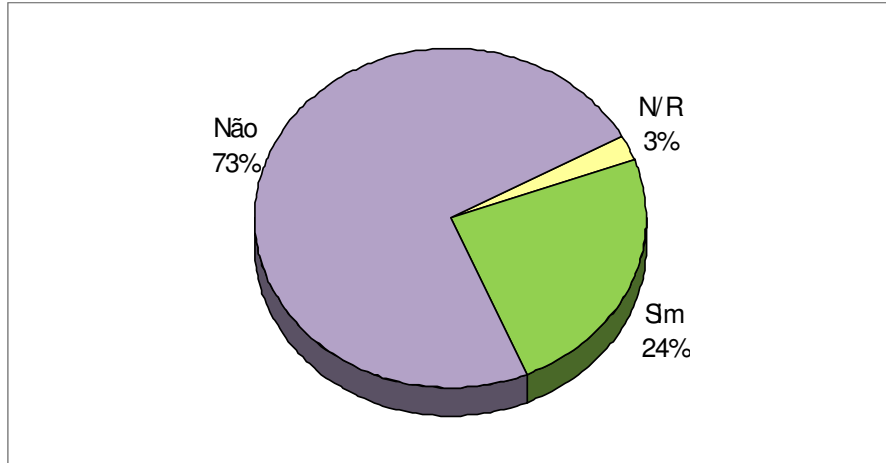
19. Existe mecanismo formal utilizado para avaliação periódica da atuação do:

(a) Conselho de administração

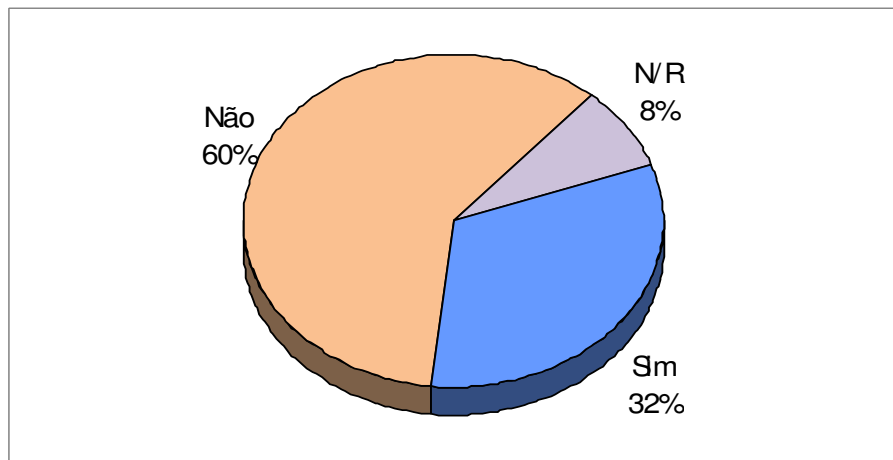




(b) *Diretor-presidente*



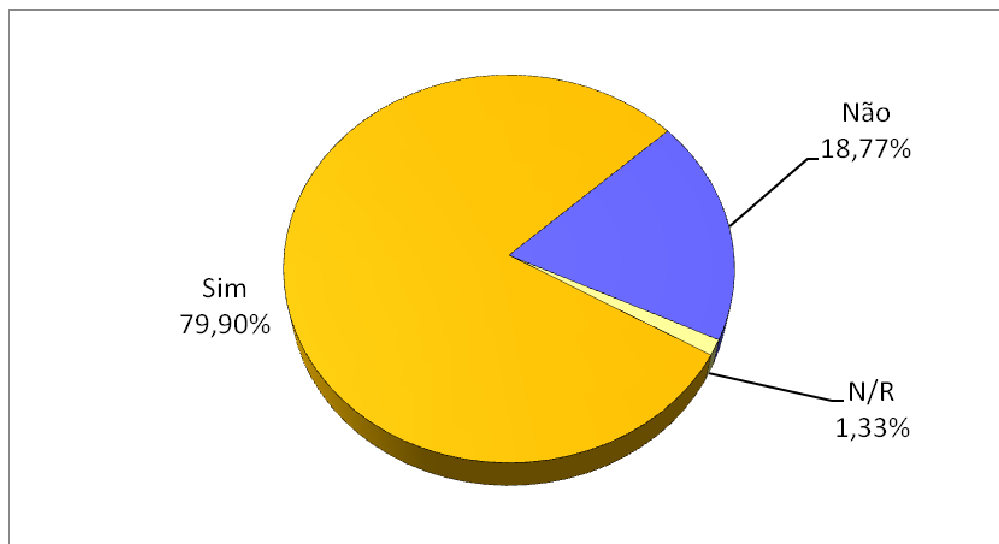
(c) *Executivo contratado*



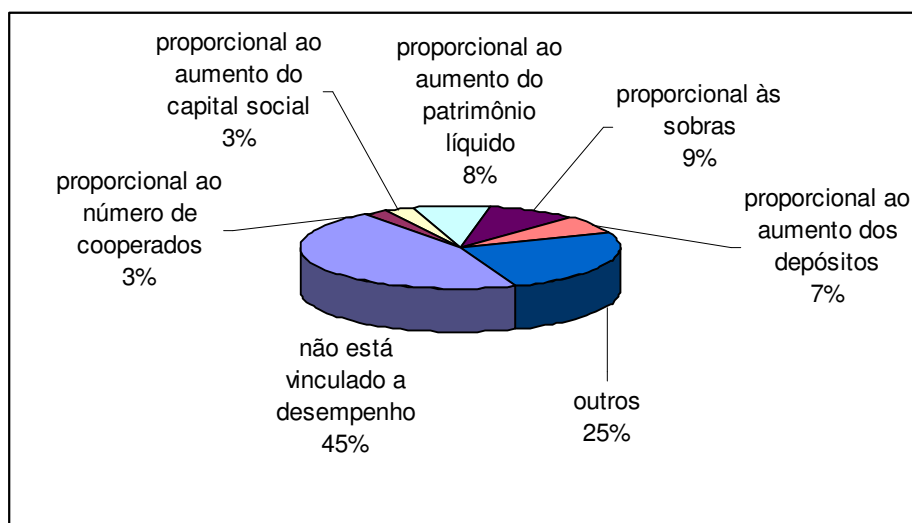


Seção 3 – Gestão e Fiscalização

1. A cooperativa estabelece planejamento com definição de metas?

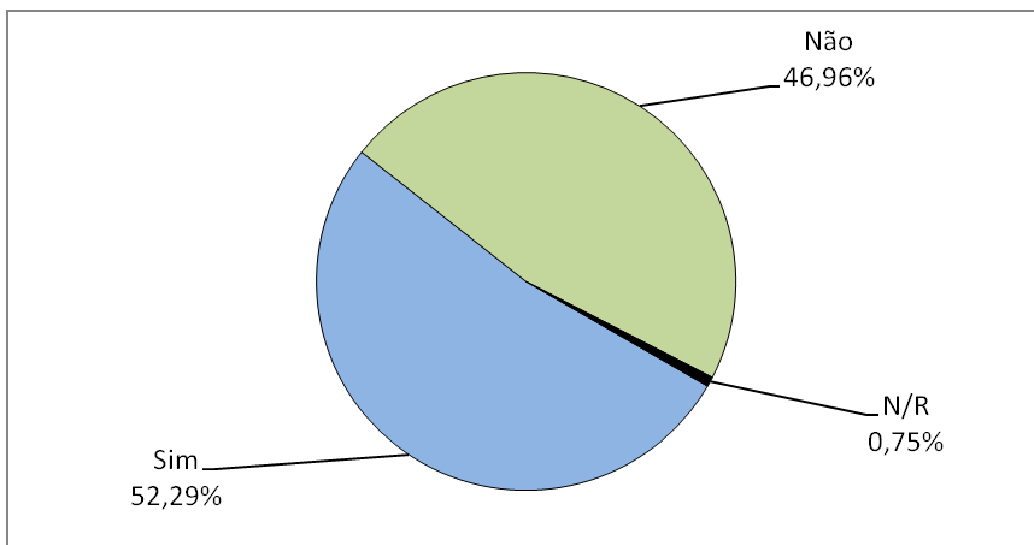


2. A remuneração dos gestores está associada a que tipo de desempenho? Marque mais de uma alternativa, se necessário:

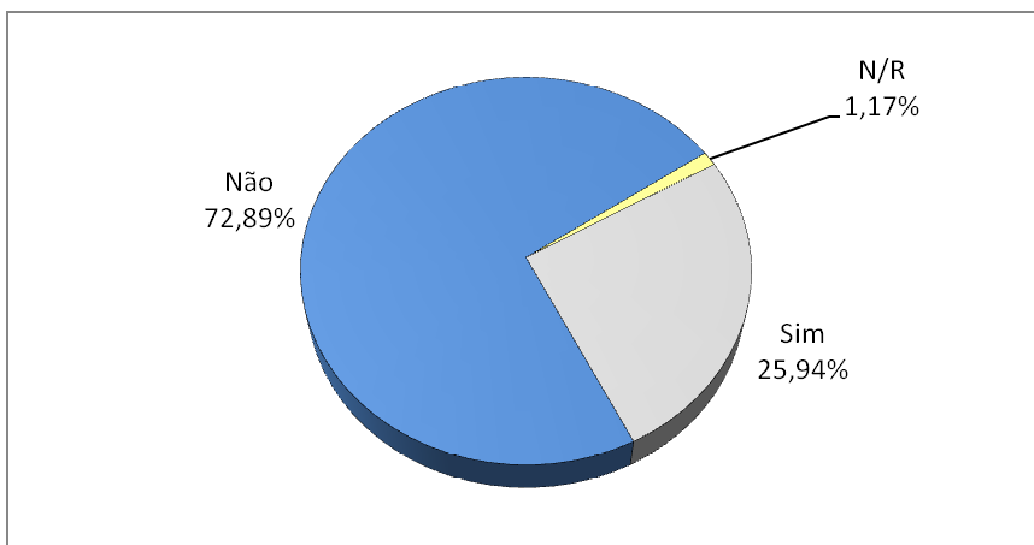




3. A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta?

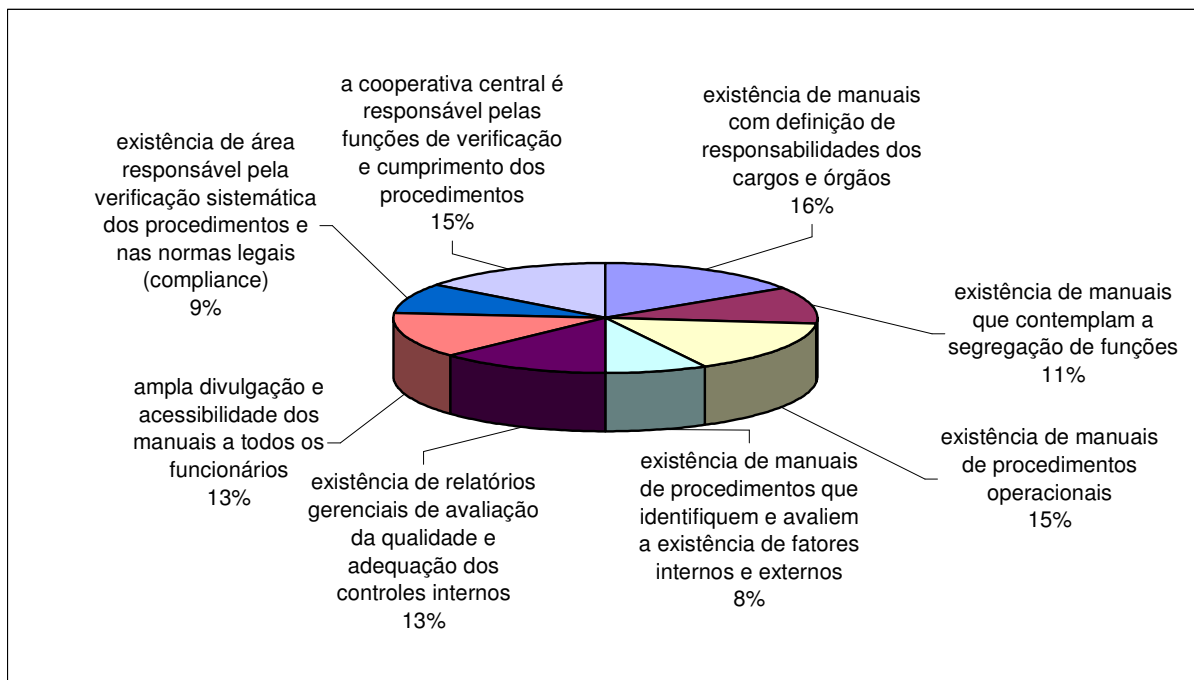


4. A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou responsabilidade ambiental?



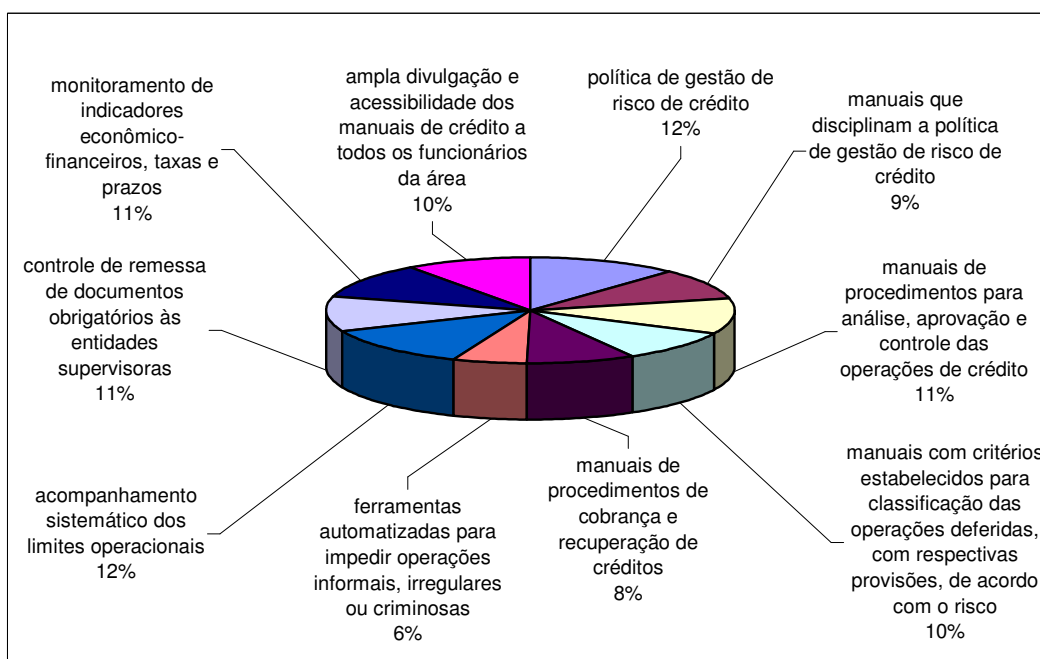


5. Relativamente aos controles internos, marque as alternativas que se aplicam à sua cooperativa:



n = 5539

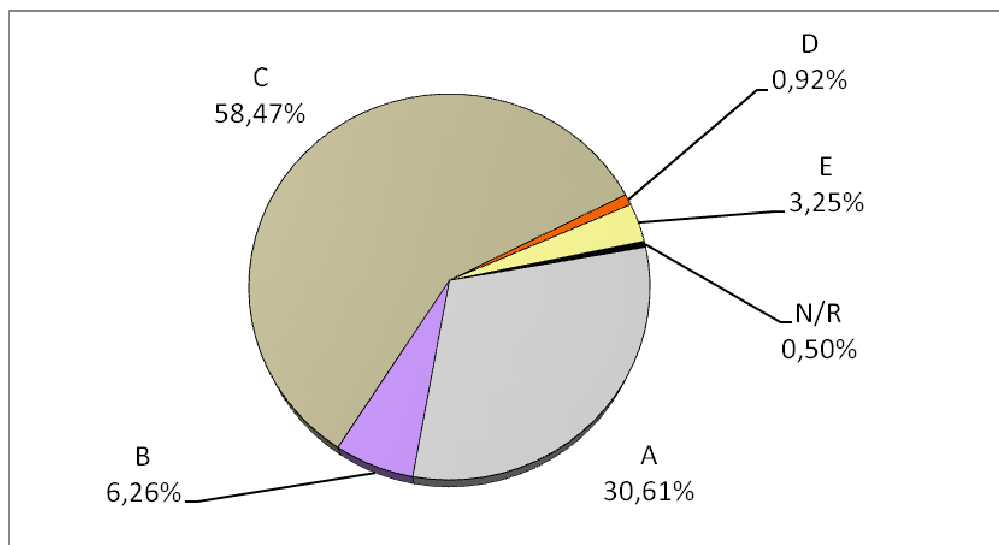
6. Relativamente às operações de crédito, marque as alternativas que se aplicam à sua cooperativa:



n = 7894

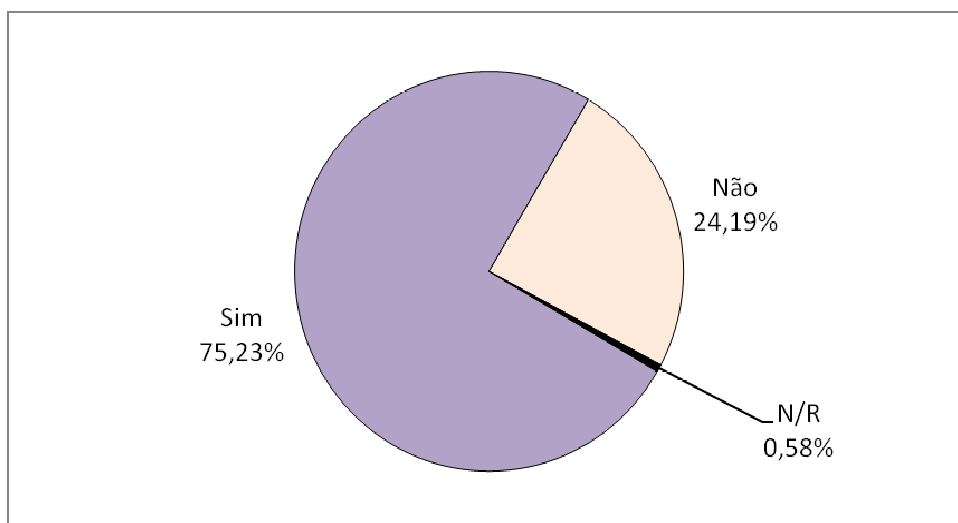


**7. Qual a principal motivação para a candidatura a membro do CF?
Marque somente uma alternativa**



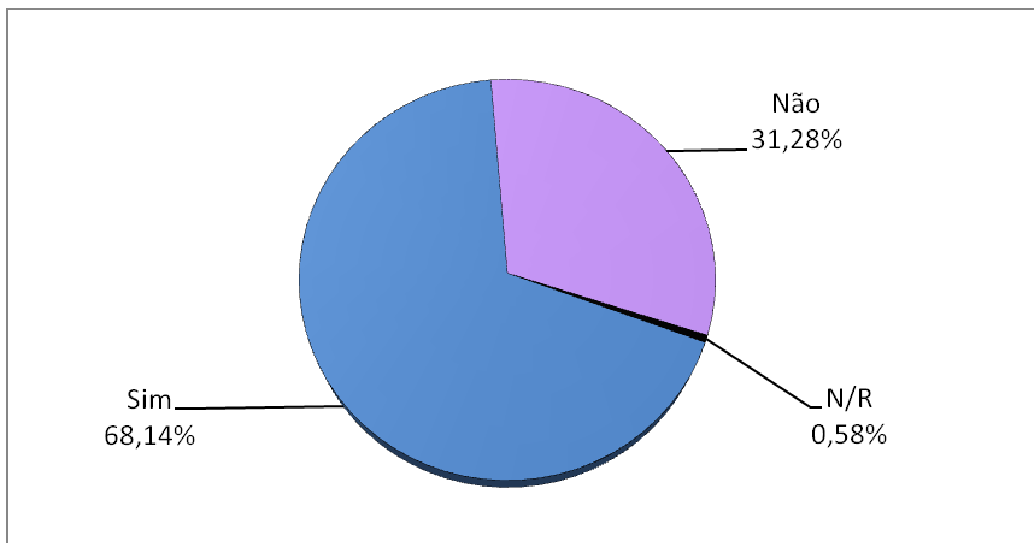
A	Iniciativa e interesse pessoal
B	Estímulo de um subgrupo de cooperados (pressão das bases)
C	Indicação/convite de diretores ou conselheiros
D	Remuneração
E	Outra

7.1 A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse conselho?

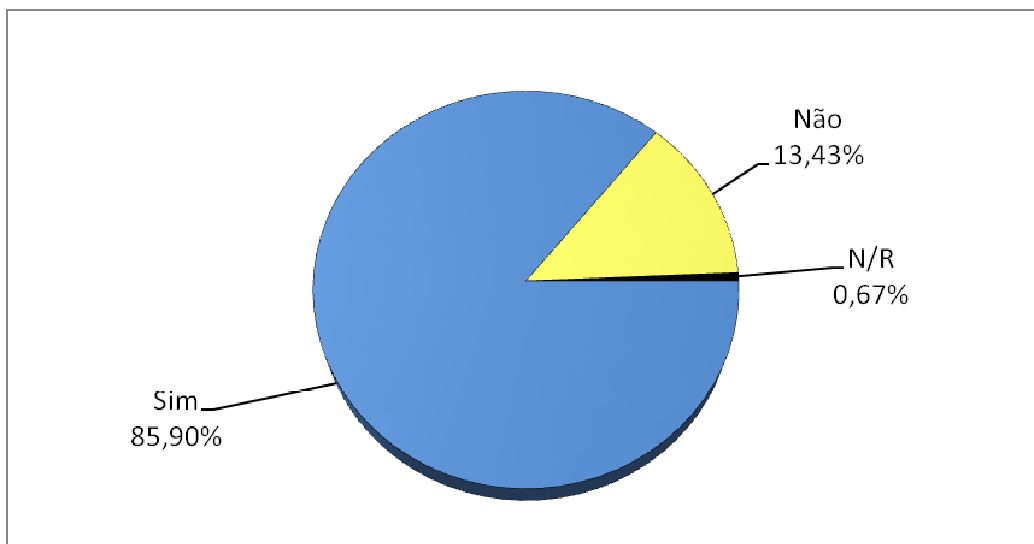




8. Há pré-requisito de capacitação técnica para membros do CF?

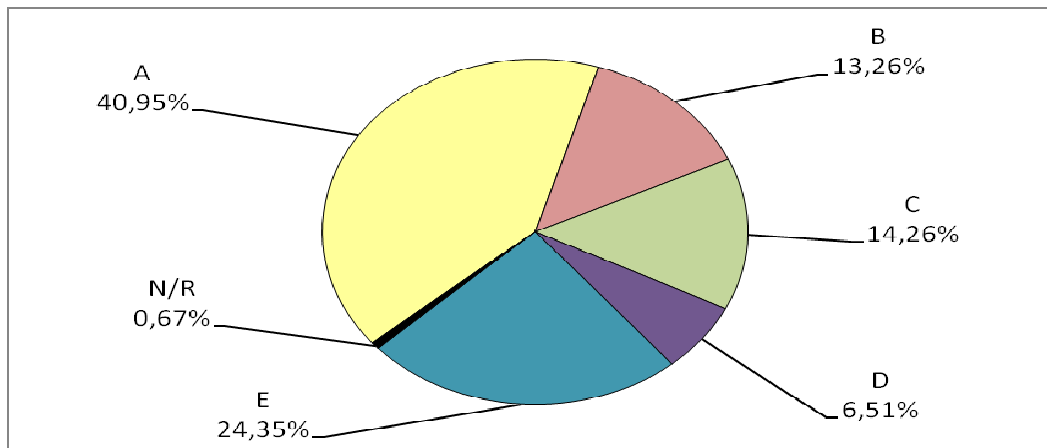


9. Existe processo regular de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?



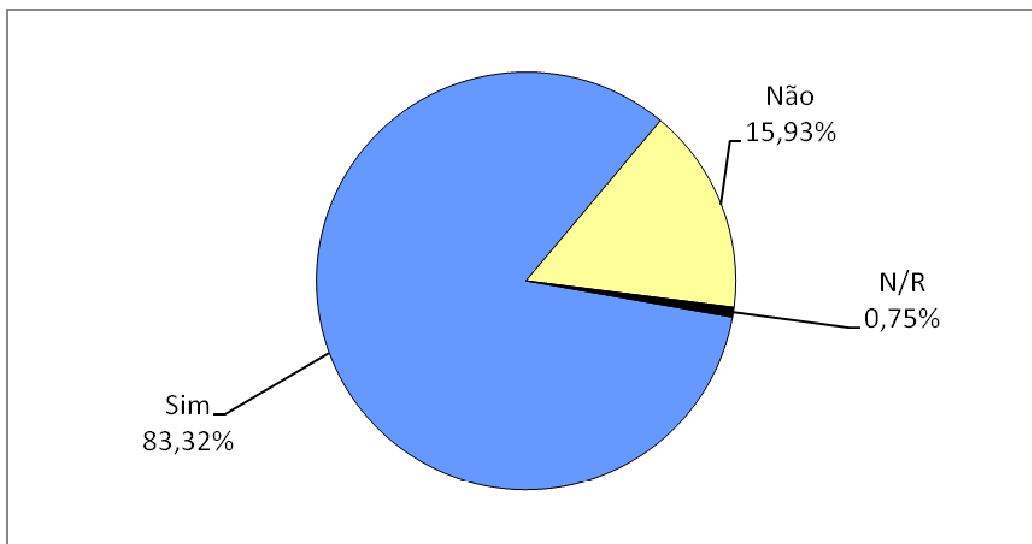


10. O que se pode afirmar a respeito da remuneração média mensal de cada membro do CF, incluindo cédula de presença, é que:



A	Não há remuneração pela função de conselheiro fiscal
B	Representa cerca de 5% (ou 1/22) da remuneração do diretor-presidente
C	Situa-se entre 5% e 10% da remuneração do diretor-presidente
D	Representa mais de 10% da remuneração do diretor-presidente
E	Não há relação direta com a remuneração do diretor-presidente

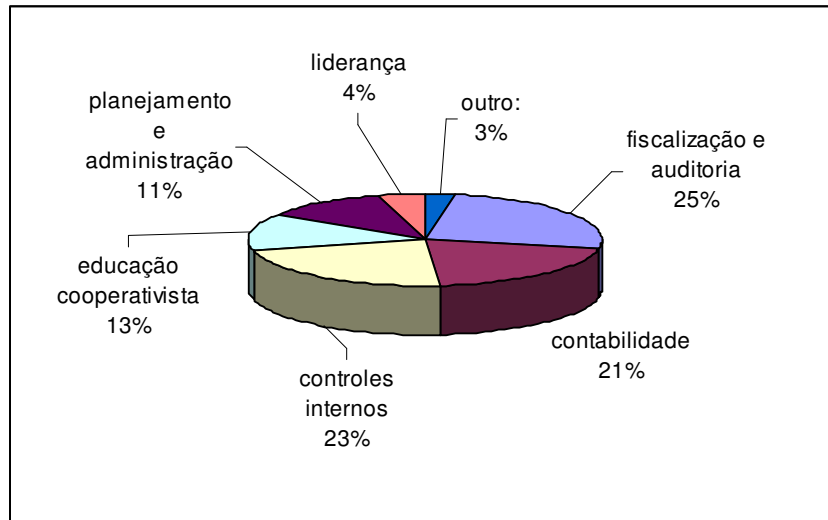
11. A cooperativa oferece, direta ou indiretamente, treinamento específico para a preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função?





Em caso positivo:

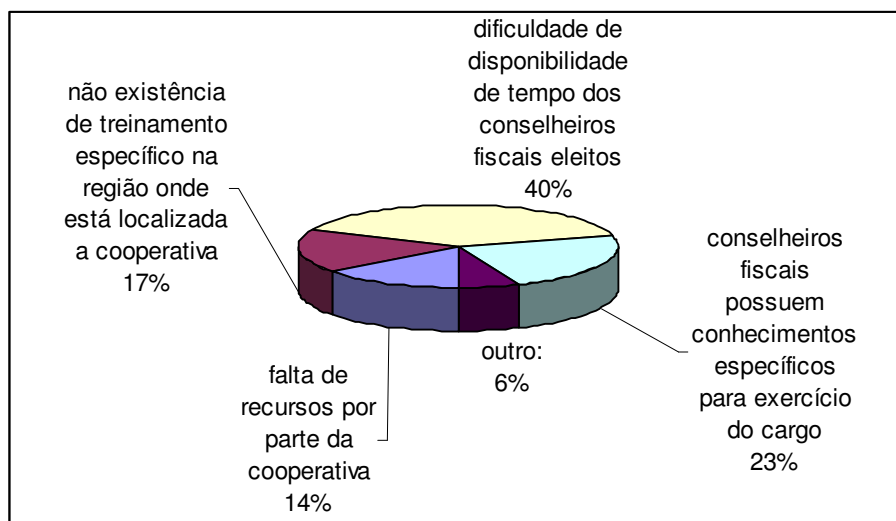
11.1 Que tema foi abordado no treinamento para preparação dos conselheiros fiscais no último ano? Marque mais de uma alternativa, se necessário:



Número de cooperativas respondentes: 999
Número de respostas: 3577

Em caso negativo:

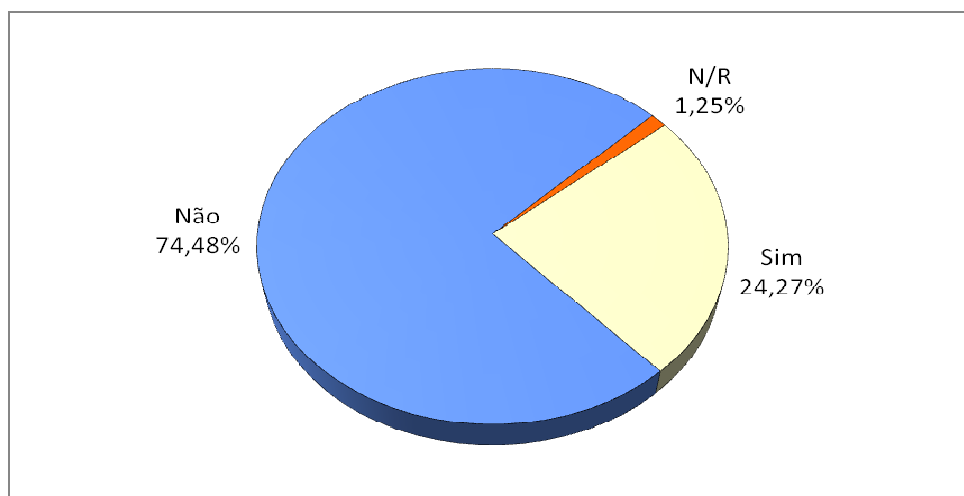
11.2 Qual é o motivo para a não realização de treinamento para preparação dos conselheiros fiscais? Marque mais de uma alternativa, se necessário:



Número de cooperativas respondentes: 191
Número de respostas: 263



12. Existe estrutura própria de auditoria interna?



Em caso positivo:

12.1 Quantas pessoas integram essa estrutura?

Do grupo de 291 cooperativas que afirmaram ter estrutura própria, 279 responderam a esta questão, com a seguinte distribuição:

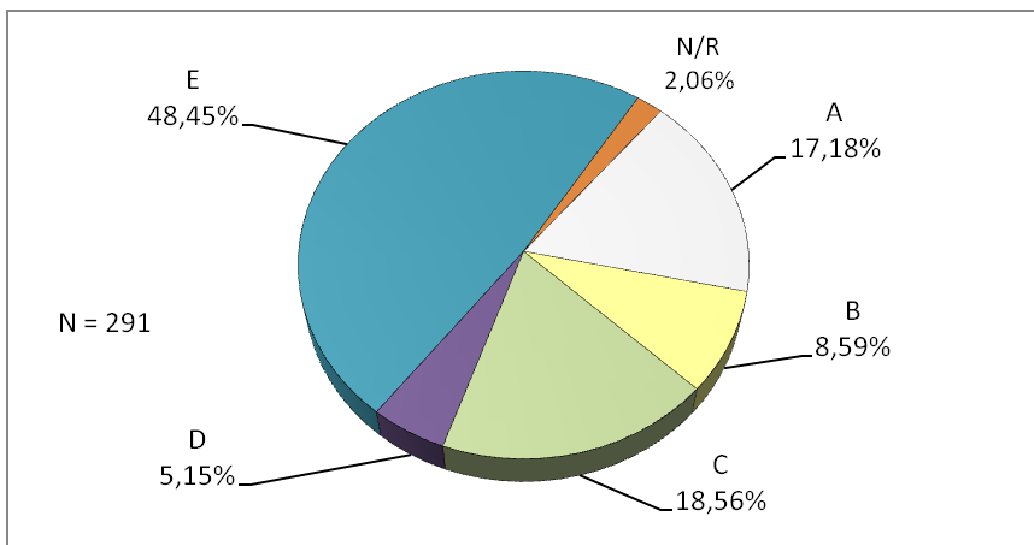
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Mediana	Desvio
Integram a estrutura?	279	1	20	642	2,301075269	1	2,265402657

Obs.: Não responderam: 12

Número de pessoas na área de auditoria	Freqüência	Percentual
1	131	45,0
2	71	24,4
3	31	10,7
4	18	6,2
5	8	2,7
6	15	5,2
8	1	0,3
13	1	0,3
15	1	0,3
18	1	0,3
20	1	0,3
Total	279	95,9
Não informaram	12	4,1
	291	100,0

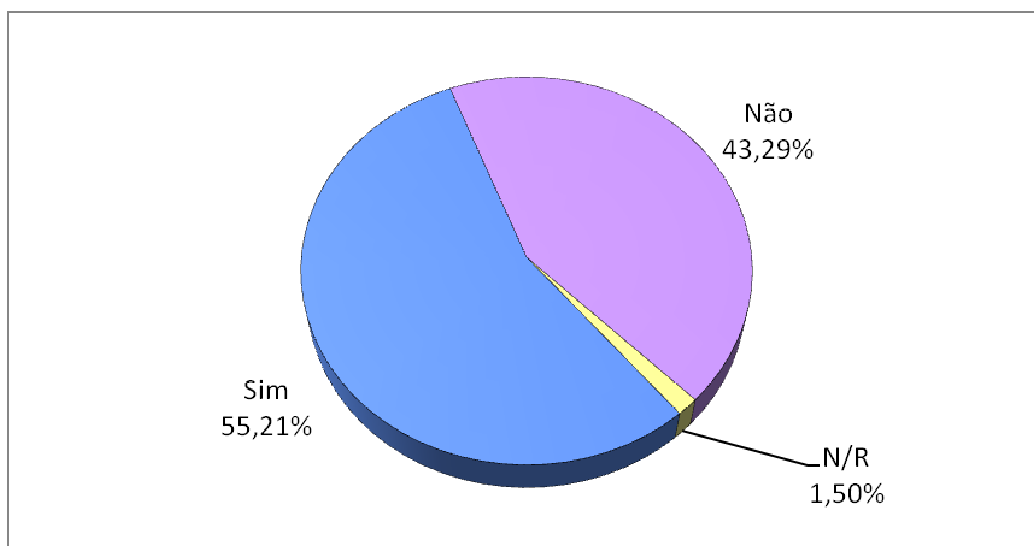


12.2 Qual área/cargo é responsável por definir as diretrizes de atuação da auditoria interna? Marque somente uma alternativa



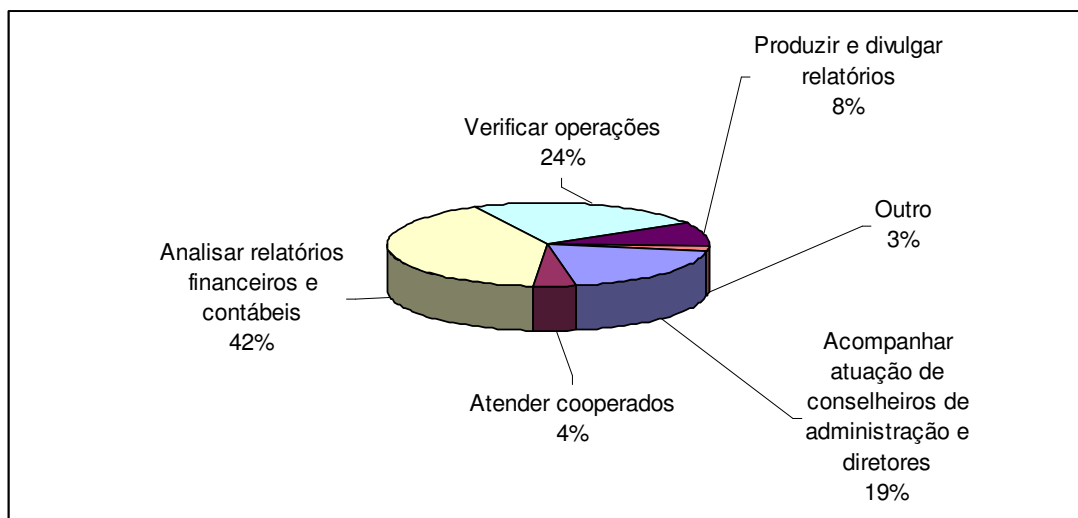
A	Conselho de Administração
B	Conselho Fiscal
C	diretor-presidente ou diretoria executiva
D	diretor financeiro
E	outro

13. Há participação programada dos membros suplentes nas reuniões do CF, mesmo quando todos os titulares estão presentes?



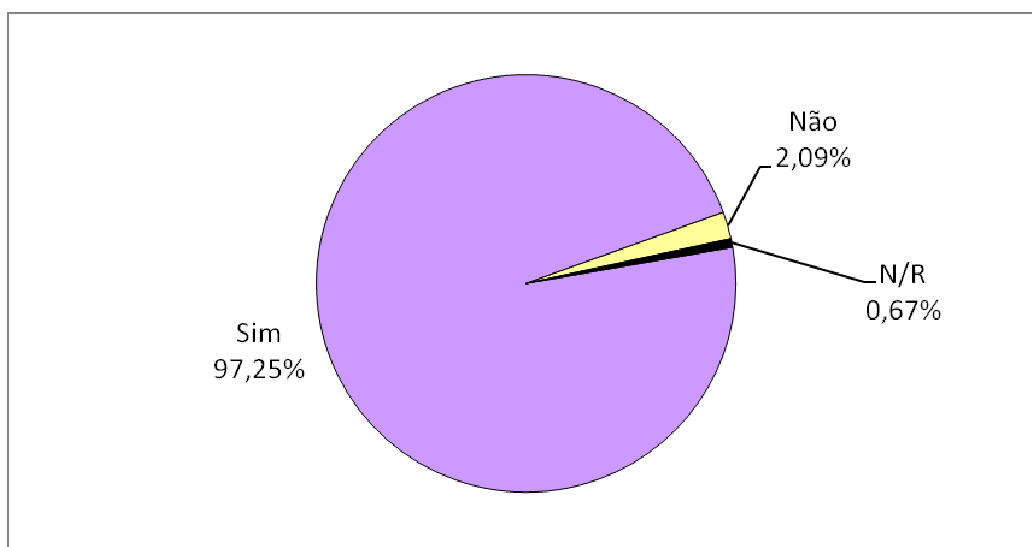


14. Que percentual de tempo as seguintes atividades demandam na atuação dos conselheiros fiscais da cooperativa? Atribua valores de forma que o total seja igual a 100%:



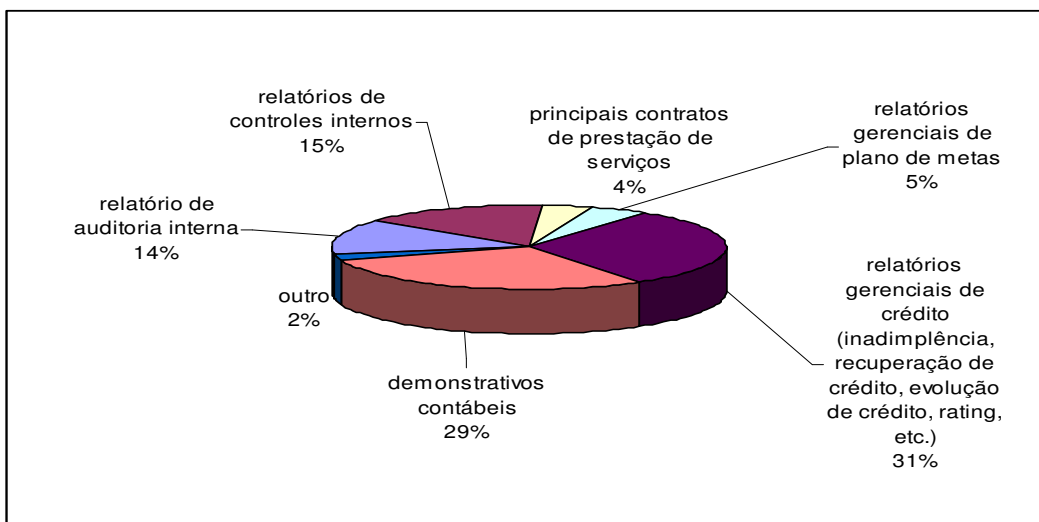
Número de respostas: 5605

15. Os membros do CF têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?



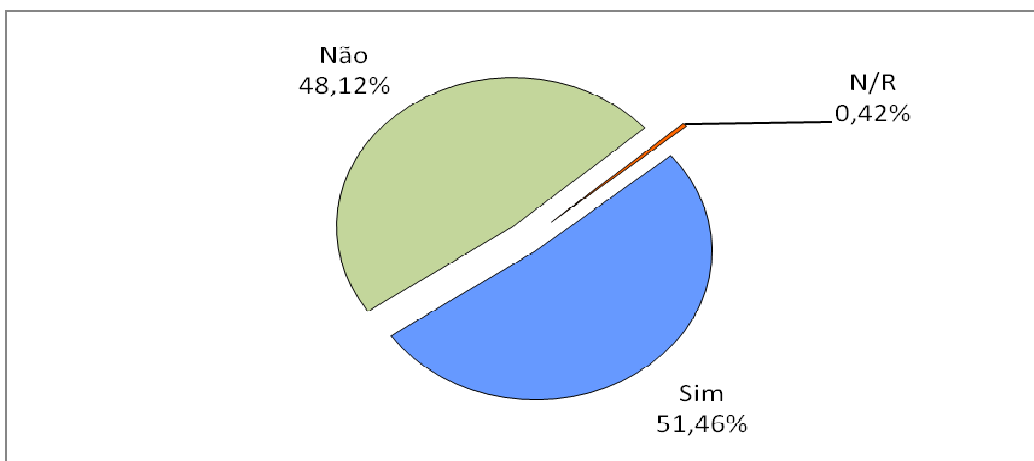


16. Quais são os TRÊS principais documentos/relatórios analisados pelo CF?



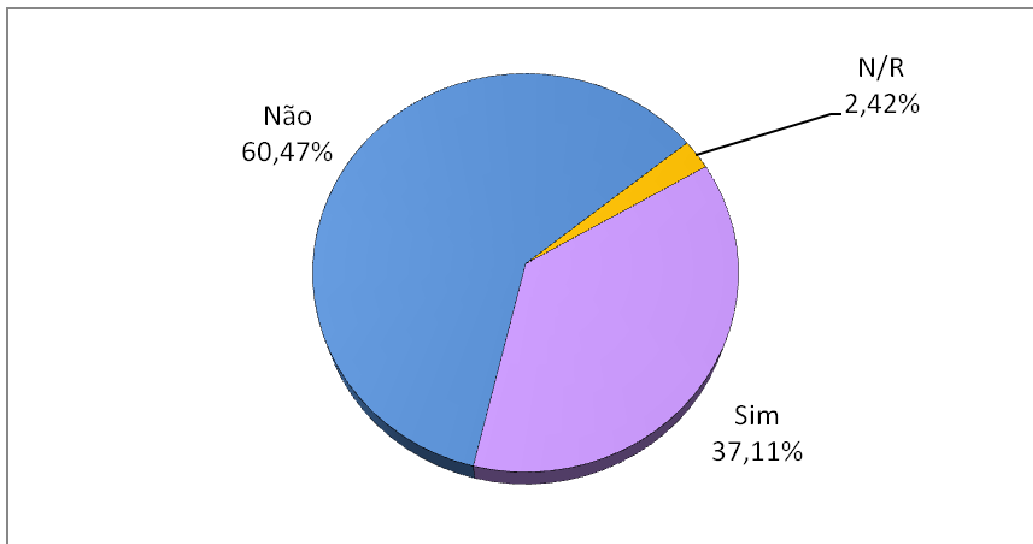
Número de cooperativas respondentes: 1189
Número de respostas: 3528

17. Os documentos a serem examinados pelo CF em suas reuniões ordinárias são encaminhados formalmente a seus membros antes da data da reunião, ou seja, com tempo para análise prévia?

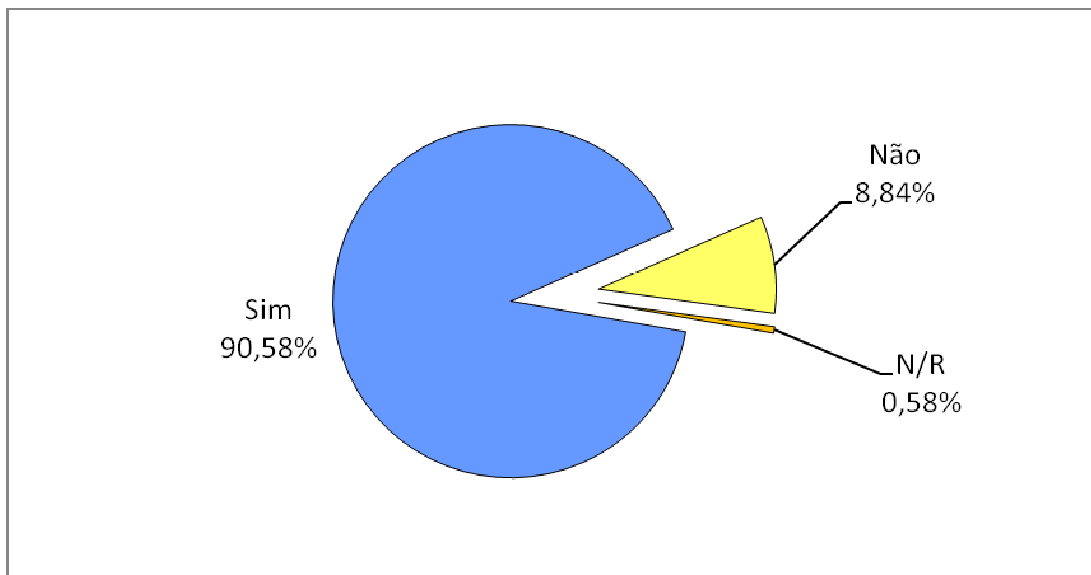




18. Há mecanismo formalizado que impeça que a empresa de auditoria externa contratada tenha vínculos com membros ou com parentes de membros dos órgãos estatutários da cooperativa?

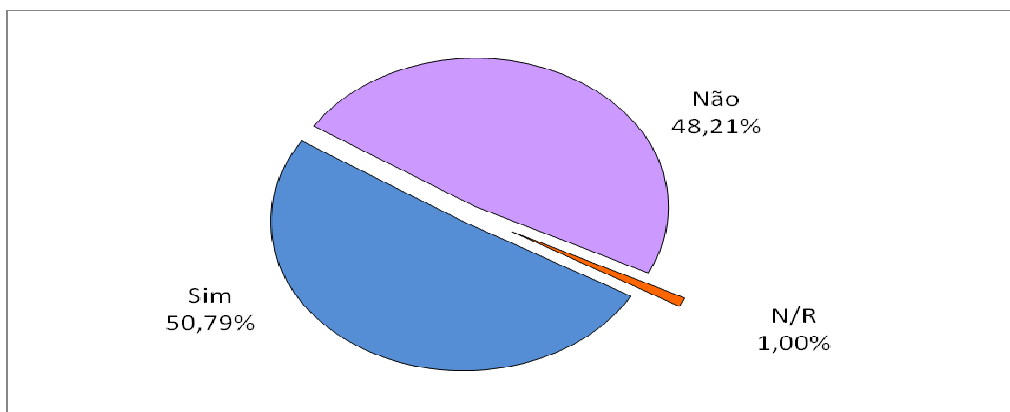


19. As demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais estão disponíveis para os cooperados?



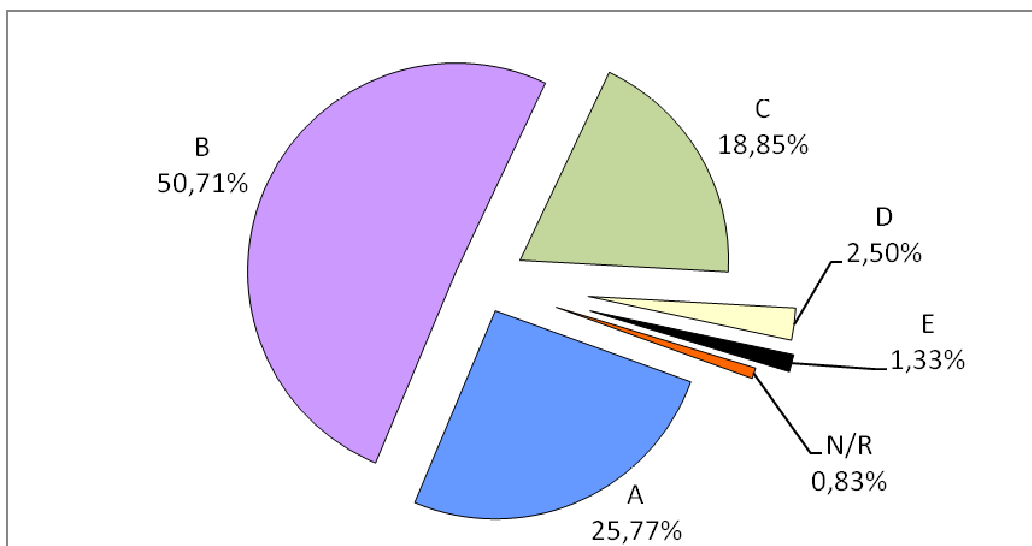


20. Existem relatórios diferenciados, em linguagem mais acessível, para os cooperados?



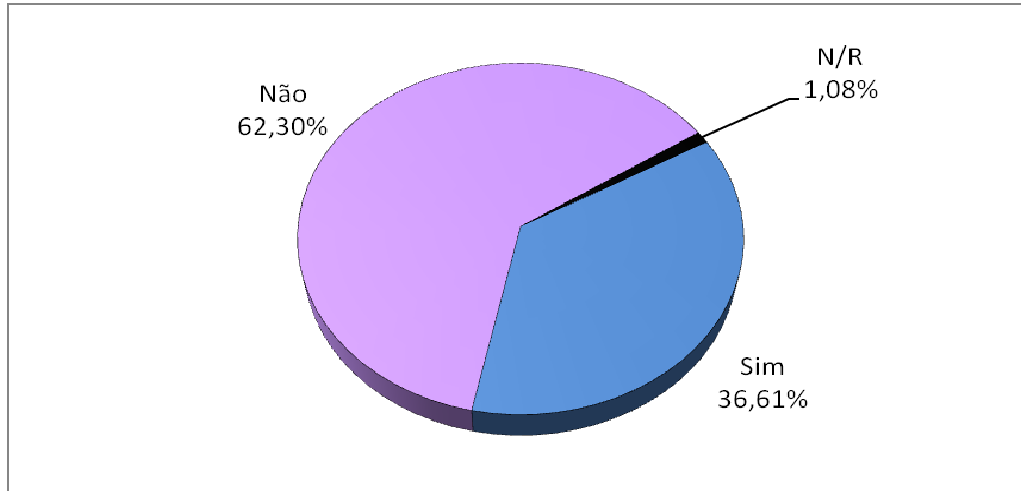
21. Como você avalia a compreensão que os cooperados têm dos resultados e dos demais números da cooperativa?

A	Muito boa
B	Boa
C	Regular
D	Ruim
E	Muito ruim





22. Algum membro de órgão estatutário da cooperativa também é membro de órgão estatutário na central ou na confederação?



23. Quais são as duas principais vantagens da filiação a uma cooperativa central? Responda mesmo que a cooperativa não seja filiada.

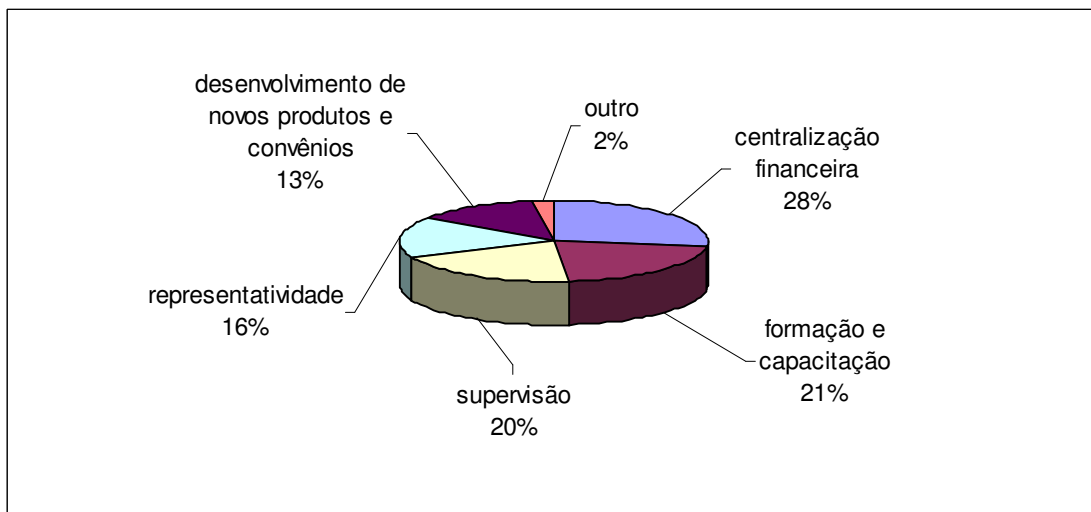
<Dados ainda não disponíveis>

24. Quais são as duas principais desvantagens da filiação a uma central? Responda mesmo que a cooperativa não seja filiada.

<Dados ainda não disponíveis>

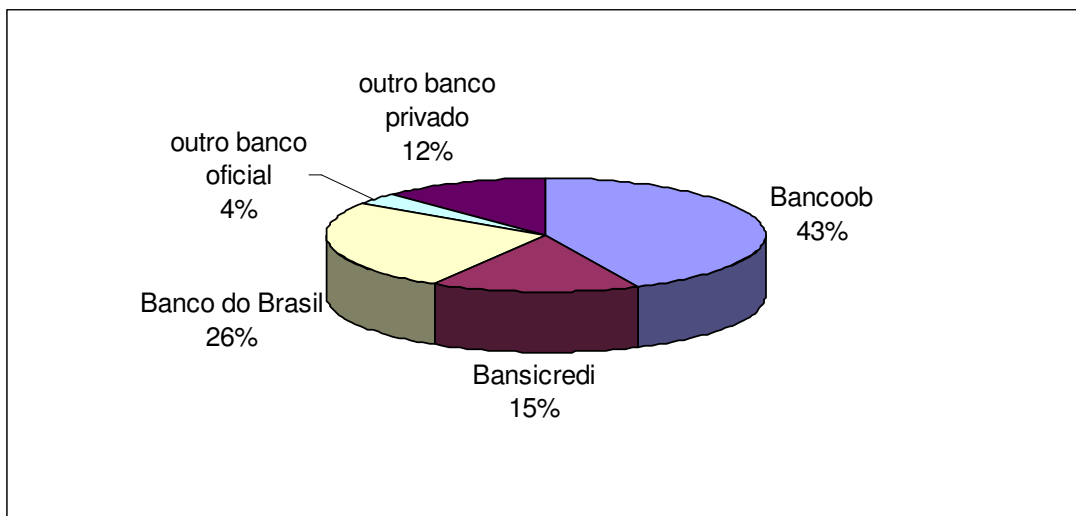


25. Atribua pesos sobre a importância dos seguintes serviços prestados por uma central, mesmo que a cooperativa não seja filiada (quanto maior o peso, mais importante o serviço), de forma que o total seja igual a 100%:



Número de respostas: 6100

26. Qual a principal instituição bancária que atende a sua cooperativa?



Número de cooperativas respondentes: 1.191

27. Com base na experiência, quais são os DOIS principais fatores de gestão ou governança que chamam a atenção para possíveis problemas em uma cooperativa?

<Dados ainda não disponíveis>