

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL

MEGGIE CECILIA DE OLIVEIRA MIRANDA

**GOVERNANÇA COOPERATIVA: UM ESTUDO DO RELACIONAMENTO ENTRE O  
PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2022

MEGGIE CECILIA DE OLIVEIRA MIRANDA

**GOVERNANÇA COOPERATIVA**

um estudo do relacionamento entre o princípio democrático e a estrutura de governança nas cooperativas do sistema Cecemge

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa (UFV), como parte das exigências para obtenção do título de bacharela em Cooperativismo.

Orientador: Prof. Dr. Mateus de Carvalho Reis Neves

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2022

## LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 - Informações dos respondentes do questionário aplicado.</u>	10
<u>Tabela 2 - Avaliação da transparência nas ações do Conselho da cooperativa.</u>	12
<u>Tabela 3 - Avaliação do nível de agilidade do Conselho da cooperativa para cumprir as decisões das assembleias.</u>	12
<u>Tabela 4 - Opinião dos respondentes a respeito dos beneficiados pelas ações do conselho da cooperativa das quais são membros.</u>	13
<u>Tabela 5 - Opinião dos respondentes sobre o horizonte temporal em que o conselho da cooperativa toma suas ações.</u>	13
<u>Tabela 6 - Avaliação do nível da participação dos respondentes nos serviços prestados pela cooperativa.</u>	14
<u>Tabela 7 - Avaliação do nível da participação dos respondentes nos processos decisórios.</u>	15
<u>Tabela 8 - Avaliação do nível de interesses atendidos dos respondentes.</u>	15
<u>Tabela 9 - Opinião dos respondentes a respeito da frequência das Pré-assembleias.</u>	17
<u>Tabela 10 - Opinião dos respondentes a respeito das Assembleias e Pré-assembleias como espaços democráticos.</u>	18
<u>Tabela 11 - Opinião dos respondentes a respeito do esclarecimento das metas e ações do planejamento estratégico em assembleia.</u>	18
<u>Tabela 12 - Opinião dos respondentes a respeito das ações e metas do planejamento estratégico terem como foco a maioria dos cooperados.</u>	18

## SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	2
<u>1.1. PROBLEMA DA PESQUISA</u>	4
<u>1.2. HIPÓTESE</u>	4
<u>1.3. OBJETIVOS</u>	4
<u>1.3.1. Objetivo Geral</u>	4
<u>1.3.2. Objetivos Específicos</u>	4
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	4
<u>2.1. TEORIA DA AGÊNCIA</u>	5
<u>2.2. CONFLITOS DE AGÊNCIA E GOVERNANÇA</u>	6
<u>2.3. OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS E A GOVERNANÇA</u>	7
<u>3. METODOLOGIA</u>	8
<u>4. ANÁLISES E DISCUSSÕES</u>	10
<u>4.1. CARACTERÍSTICAS</u>	10
<u>4.2. DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</u>	11
<u>4.3. DOS COOPERADOS</u>	14
<u>4.4. DAS ASSEMBLEIAS</u>	16
<u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	19
<u>6. REFERÊNCIAS</u>	20
<u>APÊNDICE 1</u>	23

## 1. INTRODUÇÃO

As cooperativas possuem direitos de propriedade vagamente definidos, dentre outros fatores, devido à sua estrutura legal de propriedade comum dos sócios, a dualidade do cooperado – que é dono e usuário dos serviços da cooperativa (DA SILVA; DE SOUZA; LEITE, 2011) e, principalmente, pelo direito de controle não estar associado ao capital investido (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012). Neste sentido, o cooperado muitas vezes não consegue compreender de forma clara o que pode afetar e controlar. Todavia, ele obrigatoriamente faz parte do órgão máximo de decisão, a Assembleia Geral (AG).

Em termos legais, a Assembleia Geral é o órgão supremo de decisão da organização cooperativa (BRASIL, 1971). Ocorre que, na prática, as decisões de gestão e planejamento estratégico ficam a cargo dos órgãos administrativos, isto é, via Conselho de Administração, com composição exclusiva de cooperados (COSTA; CHADDAD, AZEVEDO, 2012). Neste âmbito, a função de gestão se desloca da Assembleia para o Conselho, que fica responsável por atender aos interesses de toda a cooperativa.

Alguns autores, como Da Silva, De Sousa e Leite (2011) e Silva Américo e De Queiros Caleman (2018), esclarecem que, dada a estrutura legal da cooperativa, o cooperado pode ser tanto Agente, quanto Principal, a depender da relação contratual estabelecida entre esse ator econômico e a cooperativa. Essa característica de dualidade aumenta o nível de complexidade do gerenciamento e torna a cooperativa sujeita a problemas de controle e oportunismo, caracterizados por conflito de agência (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018).

O conflito de agência é um problema que ocorre nas organizações em consequência da separação entre propriedade e controle, quando o Principal (dono), busca um Agente (gestor) para gerir a organização em seu nome. Por serem dois atores econômicos com interesses distintos, é esperado que haja conflitos. No caso da cooperativa, o Conselho de Administração acaba por assumir a função do Agente, cabendo ao Conselho Fiscal, subordinado à Assembleia Geral, a responsabilidade de monitoramento e controle das ações do Conselho (SANTOS *et al.*, 2019).

Neste contexto de diferentes atores, surgem os conflitos de interesse – também definidos por conflitos de agência –, caracterizados pela dificuldade em separar as decisões de gestão e controle e pela divergência de interesses (NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). Para diminuir tais divergências, é necessário o estabelecimento de uma estrutura de Governança Corporativa e, no caso da Cooperativa, Governança Cooperativa (MACIEL *et al.*, 2018). Para

De Oliveira e Guimarães (2021), tal estrutura, pautada nos princípios de transparência, autogestão, senso de justiça, educação e sustentabilidade, é capaz de amenizar a característica de propriedade difusa, permitir o alcance de bons resultados econômicos e atender aos princípios cooperativistas, tudo isso visando atenuar os conflitos de agência.

É possível afirmar, ainda, que a forma como os princípios são interpretados afetam a estrutura de Governança, tanto por obrigação legal, ou seja, uma pessoa, um voto (BRASIL, 1971), quanto em questões ideológicas, a citar com destaque o princípio cooperativista de gestão democrática (DA SILVA *et al.*, 2018). Segundo Davis e Neto (2010), a gestão deve ocorrer baseada em valores e, desta forma, o dirigente agirá visando qualidade de conteúdo democrático, sempre consultando e avaliando as necessidades da cooperativa em sua totalidade. Assim, mesmo que parte do poder da AG passe para o Conselho de Administração, é esperado que esse grupo eleito agirá em prol dos interesses do Principal, sendo necessário a utilização de uma boa estrutura de governança que impulse os princípios cooperativistas e o crescimento sustentável (MACIEL *et al.*, 2018).

Silva *et al.* (2018) afirmam a importância da gestão democrática como ferramenta capaz de permitir a participação nos processos de gerenciamento, controle, implementação de filosofias e a igualdade nas eleições. Santos *et al.* (2019), demonstraram haver uma relação direta entre a separação de propriedade e controle e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito. Em outras palavras, o “sistema de governança corporativa, nas sociedades cooperativas, visa proteger a estrutura de propriedade da cooperativa” (SANTOS *et al.*, 2019, p. 8), isto é, proteger o principal representado em participação no Conselho e assembleias. Por último, em estudo recente, Fialho e Neves (2020) demonstraram que a participação democrática é capaz de permear espaço para redução de custos de transação e assimetria de informações, alinhando interesses entre as partes.

A cooperativa atua no mesmo mercado que demais organizações e é, portanto, um negócio que necessita de boa administração para obter rentabilidade. Logo, para atender aos interesses dos cooperados, se manter em um mercado competitivo, e considerando os princípios cooperativistas, a utilização da boa governança torna-se necessária para a convergência dos interesses e ações que visem manter a coerência entre os princípios e a atuação empresarial da cooperativa.

Baseado nos conceitos supracitados, este trabalho tem por objetivo relacionar a estrutura de Governança com o princípio democrático, analisando a percepção quanto à atuação do Conselho de Administração, dos cooperados e da Assembleia. Além disso, este trabalho

também visa propor uma ferramenta que sirva de indicador na averiguação da simetria de interesses e coerência da atuação da Governança para com o princípio democrático.

### **1.1. PROBLEMA DA PESQUISA**

Como a estrutura de governança se relaciona com a gestão democrática nas cooperativas de crédito?

### **1.2. HIPÓTESE**

A estrutura de governança possui relação direta com o princípio democrático, sendo reflexo do cumprimento da gestão democrática nas cooperativas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Identificar elementos que permitam verificar como a estrutura de governança se relaciona com a gestão democrática nas cooperativas de crédito.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar análise teórica da Teoria da Agência e Governança
2. Estabelecer um relacionamento entre Governança e os Princípios Cooperativistas
3. Propor uma ferramenta capaz de averiguar o relacionamento do objetivo 2.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta os referenciais teóricos que embasam o presente trabalho. Em um primeiro instante, define-se a Teoria da Agência, em seguida apresenta-se os conflitos de agência estudados por tal teoria e explicita-se aspectos conceituais da Governança como ferramenta organizacional. Por fim, relaciona-se tais conceitos com o princípio democrático, de forma a respaldar a hipótese que move este trabalho.

## 2.1. TEORIA DA AGÊNCIA

As revoluções industriais geraram grande impacto para o mundo, e isso inclui as corporações. À medida que as organizações cresciam cada vez mais, e o poder dessas organizações aumentava de forma escalonada, a necessidade de estruturas que fossem capazes de atingir eficiência e eficácia foi ficando cada vez mais forte. De forma complementar, com o envolvimento cada vez maior de pessoas no processo administrativo, manifestou-se a importância da separação entre propriedade e controle (JENSEN; MECKLING, 1976).

Com as organizações se tornando cada vez maiores e mais complexas, dois fatores principais foram de grande relevância para a mudança nas estruturas de poder: a dispersão do número de acionistas e a pulverização da propriedade (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Respectivamente, esses dois fatores implicam que, com o aumento do número de acionistas, mais pessoas passam a ter poder de voto, e, com cada vez mais “donos”, a determinação da propriedade para cada um dos acionistas ficou cada vez mais difícil de ser estabelecida.

Em consequência do aumento de *stakeholders* envolvidos na administração e da complexidade no negócio das organizações, ocorre o divórcio entre propriedade e gestão. Assim, espera-se que, com esse afastamento entre propriedade e controle, diminua-se o conflito de interesses e a assimetria de informações. Paralelamente, ocorre uma mudança nos objetivos do Conselho Administrativo, que deixam de ser exclusivamente uma maximização de lucros, inclusive dos interesses dos proprietários, e passam a visar a maximização da eficiência e eficácia econômica, e a agregação de valor às corporações (DAVIS; NETO, 2010).

Neste contexto de divergência de interesses e dispersão de propriedade e controle, surge a Teoria da Agência, também conhecida como Teoria do Agente-Principal e Teoria do Agente. Assim, a Teoria da Agência define o relacionamento entre dois atores: o Principal e o Agente. O Principal é aquele, ou aqueles, que é o dono da organização, ou seja, é aquele que contrata e controla. Já o Agente é um indivíduo, ou grupo de indivíduos, contratado pelo Principal, para agir em seu nome em termos de gerenciamento. Neste âmbito, percebe-se uma delegação de poder do Principal para o Agente (DO CARVALHAL; BORDEAUX-RÊGO, 2010).

Segundo Do Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2010), o objetivo da teoria é analisar a relação, muitas vezes estabelecida de forma contratual, entre dois indivíduos que buscam a maximização de suas próprias utilidades, o que pode acarretar conflito de interesses, neste caso, denominados por conflitos de agência. Para que esse relacionamento ocorra da melhor forma

possível, estabelece-se contratos a fim de diminuir dois principais tipos de problemas: o risco moral e a seleção adversa; respectivamente, o primeiro ocorre quando o comportamento do Agente não é passível de controle e monitoramento, já o segundo ocorre quando o Agente detém informações privilegiadas se comparado ao Principal (DE LIMA; DE ARAÚJO; AMARAL, 2008).

## 2.2. CONFLITOS DE AGÊNCIA E GOVERNANÇA

Os conflitos de agência nas organizações ocorrem, de forma geral, pela divergência de interesses e assimetria de informações. Considerando organizações que apresentam uma separação de propriedade e controle, é esperado que, dadas as utilidades individuais de cada ator econômico, haverá conflitos. De forma a tentar amenizar esses conflitos, são estabelecidos contratos que visam controlar e monitorar as ações do Agente. Todavia, tal conduta gera três principais custos, sendo eles: custos de monitoramento, garantias contratuais e perdas residuais (JENSEN; MECKLING, 1976).

Neste contexto, de forma a amenizar os custos e conflitos de agência, e convergir os interesses entre os atores envolvidos, surge a Governança Corporativa. A Governança é uma ferramenta organizacional que visa a eficiência e eficácia da organização, baseada em quatro princípios, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a Governança Corporativa pode ser definida como

(...) o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2015, p. 20)

Assim, a Governança Corporativa é uma das possíveis formas de solucionar os problemas de conflitos de agência, por abrir espaço para um sistema que tem a capacidade de aumentar a confiança no relacionamento Agente-Principal, minimizando os custos de contrato e alinhando os interesses dos *stakeholders* (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011). Entretanto, é importante destacar que a estrutura organizacional afeta diretamente a atuação da Governança, como podemos ver no caso das organizações cooperativas.

As Cooperativas têm características legais que definem sua estrutura organizacional, com destaque, principalmente, para o fato de ser uma organização que tem objetivos econômicos, mas não fins lucrativos. Desta forma, é uma estrutura complexa que exige monitoramento dos resultados econômicos e prestação de serviços (NETO; BARROSO;

REZENDE, 2012). Além disso, o fato do cooperado assumir múltiplas funções na cooperativa, tal qual Agente, Principal e usuário, torna a sociedade cooperativa sujeita a problemas mais desafiadores, complexos e recorrentes de conflitos de agência (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018).

### **2.3. OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS E A GOVERNANÇA**

Pinho (2001) afirma que uma cooperativa pode ser entendida como uma organização de pessoas, com objetivos comuns de fins econômicos, mas que buscam, antes de mais nada, beneficiar os próprios associados em caráter socioeconômico. Desta forma, diferentemente de uma sociedade de capital, seus bons resultados nada mais são que consequência de uma boa gestão, desenvolvendo os cooperados e a cooperativa. Entrando em conformidade com a autora, Gide *apud* Schneider (2012) define a cooperativa como um conjunto de pessoas que, além dos fins econômicos para os associados, também apresenta fins sociais e educativos, tal qual pregavam os Pioneiros.

Fazendo uma breve revisão, Schneider (2012) analisa os sete princípios atuais do cooperativismo, derivados dos princípios definidos pelos Pioneiros de Rochdale, e estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), sendo eles: Adesão Voluntária, Consciente e de Livre Acesso; Gestão e Controle Democrático por parte dos Sócios; Participação Econômica do Sócio; Autonomia e Independência; Educação, Treinamento e Informação Cooperativa; Intercooperação; Preocupação com a Comunidade.

Assim, os próprios princípios do cooperativismo mostram que a finalidade é, acima de tudo, atender às necessidades de seus cooperados, sendo as ações tomadas pela cooperativa uma espécie de “meios para um fim”. De acordo com as reflexões de Schneider (2012), é possível concluir que o objetivo da cooperativa e da doutrina cooperativista é atender aos associados com ideais de independência, autonomia e democracia. Todavia, é seguro dizer que, para atender seu lado social, a cooperativa precisa ser capaz de se manter no mercado, demandando a utilização de ferramentas que permitam essa eficiência, a citar a Governança Cooperativa.

A Lei nº 5.764/71 define a cooperativa como uma organização com forma e natureza jurídica e objetivos econômicos, podendo, desta forma, uma cooperativa ser classificada no âmbito do direito como uma sociedade simples, que também pode ser analisada por seu caráter empresarial. Se pensarmos no surgimento da cooperativa, o que a diferencia de uma sociedade de capital é, antes de mais nada, seus valores. Entretanto, a cooperativa ainda assim apresenta

uma estrutura legal definida, fazendo com que, mesmo com seus princípios e ideais diferenciados da norma que visa o lucro, possa ser vista como uma empresa, atuando no mesmo mercado que qualquer sociedade empresarial.

Neste sentido, a cooperativa é um empreendimento econômico, dentro de um mercado amplo e competitivo, e que tem condições de competir, necessitando de qualidade, produtividade e, principalmente, racionalidade econômica (PINHO, 2001; SCHNEIDER, 2012). Infere-se, por conseguinte, que a cooperativa, em sua forma estrutural e administrativa, não é tão diferente de uma sociedade de capital, já que ela atua, produz e presta serviços no mesmo mercado que as demais organizações. Todavia, em decorrência de seus princípios, necessita de uma estrutura de governança capaz de atender aos fins econômicos e se ater à própria identidade e ideais, a destacar o que tange à gestão democrática.

Deduz-se, portanto, que a Governança nas organizações cooperativas propõe práticas que visam um modelo de gestão fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, visando bons resultados socioeconômicos (OCB, 2020). Neste contexto, de forma complementar, Neto e Davis (2010) afirmam ser importante que os gestores da Cooperativa estejam alinhados com os valores e princípios cooperativistas, para que a governança seja capaz de manter a identidade cooperativa e propiciar a melhor eficiência econômica da organização.

Visando minimizar os conflitos de agência, dentre outros objetivos, como assegurar a transparência da gestão e participação dos acionistas, surge a Governança (DE OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021). Não obstante, no caso das cooperativas, considerando a propriedade pulverizada e os problemas de separação entre propriedade e controle, devido ao cooperado ser simultaneamente gestor, proprietário e cliente, a governança permeia espaço para convergência de interesses. Assim, a governança ideal, pautada nos princípios cooperativistas, visa não somente minimizar os conflitos de agência, como também permitir uma atuação que preze, para além dos interesses individuais do cooperado, o sucesso da gestão cooperativa.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho é derivado de uma pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, buscando responder outra hipótese<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A pesquisa, intitulada “A COMUNICAÇÃO E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES: uma relação de causa e consequência entre diálogo e o Problema de Controle” visa estabelecer um relacionamento entre os canais de comunicação e o Problema de Controle, postulado por Michael Cook (1995) é caracterizado pela falha na

Assim, para atingir os objetivos da presente pesquisa de caráter qualitativo e teórico, foi utilizada uma estratégia de observação direta extensiva, a fim de coletar informações que permitam uma análise qualitativa que comprove a hipótese que move este trabalho. A primeira etapa consistiu na aplicação de um questionário diagnóstico (Apêndice 1) de elaboração própria, dividido em quatro partes: 1) caracterização da amostra e avaliações quanto às ações e participação do 2) Conselho de Administração, 3) cooperados e 4) Assembleia.

O questionário aplicado teve como preceito avaliar algumas características e o relacionamento dos principais atores que afetam e sofrem da ação da Governança. Assim, ao averiguar a atuação do Conselho de Administração, tenta-se observar como este age sob a ação da Governança, além de averiguar a postura do Conselho enquanto Agente. Já a análise dos cooperados têm como objetivo captar contradições nas respostas, através de perguntas redundantes já abordadas na seção do Conselho de Administração. Por fim, a analisar a Assembleia é analisar diretamente quem faz a Governança, já que a Assembleia é a representação do Principal. Desta forma, analisando esses três atores, tenta-se estabelecer um relacionamento entre a Governança e a atuação desses atores no que remete ao exercício do princípio democrático.

A pesquisa foi realizada em organizações cooperativas do ramo do crédito, especificamente, cooperativas associadas à Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda - Sicoob Central Cecremge. O contato com a referida central se deu por meio da Gerente de Comunicação e Marketing da Cecremge, que encaminhou a pesquisa para 54 destinatários (profissionais de comunicação), e para o endereço de e-mail geral/genérico das 56 cooperativas filiadas à Central escolhida. Assim, o questionário, construído na plataforma *Google Forms*, coletou 7 respostas de pessoas vinculadas a 6 cooperativas filiadas à Cecremge.

Após o levantamento dos dados primários por meio do questionário, a segunda etapa consistiu na observação da percepção dos respondentes quanto às ações do Conselho de Administração, considerando as diretrizes da Governança Cooperativa, a participação dos cooperados em âmbito geral, e, por fim, a estrutura da Assembleia e sua relação com os princípios cooperativistas.

Vale ressaltar que, embora não sejam capazes de constituir um censo, as informações coletadas permitiram observar como se dá o relacionamento das organizações representadas,

---

atuação do Agente devido à assimetria de informações e interesses. Em resumo, a pesquisa busca demonstrar que a comunicação organizacional eficiente tem relação direta com o Problema de Controle.

principalmente no que se trata do relacionamento gerado pela separação entre propriedade e controle, e como isso afeta a estrutura da organização em termos de princípios cooperativistas.

#### 4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

As informações aqui discutidas buscam analisar os dados enquanto proposta de ferramenta. Assim, os resultados a seguir, coletados por meio do questionário aplicado, serão apresentados, em um primeiro instante, quanto às características das cooperativas respondentes e, logo após, serão analisadas as informações coletadas correspondentes ao Conselho, cooperados e Assembleia.

##### 4.1. CARACTERÍSTICAS

Os resultados apresentados na Tabela 1 a seguir, mostram que 100% das cooperativas representadas contam com uma diretoria executiva, ou seja, um grupo de pessoas com a específica responsabilidade de agir de forma a atingir o planejamento estratégico, tal qual o exigido pela Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, pelo Banco Central do Brasil (BACEN). Dessa diretoria compulsória, 57% é composta por profissionais de mercado, sendo o restante composta por cooperados eleitos.

Tabela 1 - Informações dos respondentes do questionário aplicado.

Número do respondente	Cooperativa do respondente				
	CEP	Identificação	Diretoria		
			Membro de algum órgão da administração	Executiva	Formato
1	30160927	A	Sim – Conselho de Administração	Sim	Eleita
2	35180020	B	Não	Sim	Eleita
3	35590000	C	Não	Sim	Contratada
4	35610000	D	Não	Sim	Eleita
5	35660630	E	Não	Sim	Contratada
6			Não	Sim	Contratada
7	38400752	F	Não	Sim	Contratada

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário aplicado, 2022.

Importante ressaltar que a composição ou não por profissionais de mercado contratados não simboliza, por si só, falha no desempenho da cooperativa, já que, como aponta Santos *et al.* (2019), outros elementos, como transparência e representatividade, também influenciam no desempenho econômico. Entretanto, devido ao porte e complexidade das cooperativas de

crédito, e visando maior eficiência da organização, a contratação de profissionais de mercado, isto é, profissionais com maior experiência em gerenciamento, é recomendada. Tal ação pode implicar no surgimento de conflitos de agência, todavia, como demonstrado anteriormente, a Governança é capaz de minimizar tais conflitos.

Ao serem questionados se faziam parte de algum órgão da administração, isto é, Conselho Fiscal, Conselho de Administração ou Comitê, dos sete<sup>2</sup> respondentes, apenas um fazia parte do Conselho de Administração, o que representa apenas uma resposta do ponto de vista do Agente. Contudo, o Conselho de Administração de que este respondente em questão faz parte é composto apenas por cooperados. Assim, ele acaba apresentando uma percepção do diagnóstico em uma posição de dupla natureza Agente-Principal. Das informações coletadas, seis cooperativas foram representadas nos dados da pesquisa, com um número de associados destas cooperativas variando entre 2750 e 17 mil cooperados.

#### **4.2. DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

A transparência é um importante princípio da atuação do Conselho de Administração, por demonstrar, de forma explícita, as ações do Conselho para atingir os interesses do cooperado. Assim, esse princípio está diretamente relacionado à confiança entre Agente e Principal, além de contribuir para que o Principal seja capaz de monitorar com maior eficiência as ações do Agente, como reforça Bialoskorski Neto (2007). Isto posto, o fato das respostas apresentadas na Tabela 2, com exceção de uma (14%), estarem entre 8 e 10, podem denotar elevada confiança e se alinham com a definição da separação *de facto* proposta por Costa, Chaddad e Azevedo (2012), em que há separação entre propriedade e controle, e o Principal, representado pelo Conselho, é capaz de monitorar o Agente, representado pela diretoria executiva. Desta forma, esse elevado nível de confiança pode indicar que o monitoramento do Agente é facilitado, diminuindo os custos referentes ao risco moral.

É válido destacar, ainda com base nas informações coletadas e demonstradas na Tabela 2, a divergência das respostas entre os respondentes 5 e 6, vinculados à cooperativa E. Tal divergência indica percepções divergentes quanto a um mesmo critério, e pode apontar níveis

---

<sup>2</sup> É interessante destacar que duas pessoas de uma mesma cooperativa responderam os dados. Entretanto, ao responder a quantidade de cooperados, um desses respondentes afirmou que a cooperativa tem 12 mil cooperados, enquanto o outro especificou serem 8 mil cooperados ativos. Tal queda de cooperados associados para cooperados com vínculo ativo, está provavelmente relacionado ao alto custo de oportunidade na participação, como demonstrado por Bialoskorski Neto (2007).

de relacionamento diferentes com o Conselho e a própria estrutura de Governança. Além disso, nos critérios de análise enquanto ferramenta, a possibilidade de existir divergência de respostas pode abrir espaço para uma análise mais completa e realista de como cada indivíduo, dentro de uma mesma organização, pode perceber um mesmo fator de maneiras distintas.

Tabela 2 - Avaliação da transparência nas ações do Conselho da cooperativa.

<b>Nota da avaliação da transparência*</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>
10	3	C
	5	E
	7	F
9	2	B
8	1	A
	4	D
7	6	E
6 ou menos	-	-
<b>Total de respostas</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

\* Nota: As possíveis notas foram postas em uma escala de 0 a 10.

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário realizado, 2022.

Em conformidade com a percepção positiva quanto à transparência do Conselho, as tabelas 3 e 4, respectivamente, indicam que todos os respondentes consideram que o Conselho age para cumprir as decisões postuladas em Assembleia, além de considerarem o cooperado como o maior foco do Conselho. Além disso, ainda analisando os dados da Tabela 4, foi observado que cerca de 57% dos respondentes também apontaram a Cooperativa como um dos focos do Conselho, o que demonstra o interesse pela cooperativa enquanto empresa, além do interesse da cooperativa enquanto associação de pessoas. Para além disso, e refletindo sobre o elevado nível de confiança e as percepções quanto à agilidade e ao foco do Conselho, seria possível dizer que justamente os altos índices de agilidade e foco no cooperado, tem relação direta com a percepção de transparência? Talvez seja possível dizer que é a percepção quanto à agilidade nas ações que apontou elevado índice de transparência, todavia, essa afirmação acaba por ter caráter especulatório, necessitando de maiores investigações para seu respaldo.

Tabela 3 - Avaliação do nível de agilidade do Conselho da cooperativa para cumprir as decisões das assembleias.

<b>Nível de agilidade*</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>
10	3	C
	5	E
	6	E
	7	F
9	1	A
	2	B
	4	D
8 ou menos	-	-
<b>Total de respostas</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

\*Nota: Os níveis foram postos em uma escala de 0 a 10.

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário realizado, 2022.

Tabela 4 - Opinião dos respondentes a respeito dos beneficiados pelas ações do conselho da cooperativa das quais são membros.

	<b>Beneficiado</b>			
	<b>Cooperado</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Conselho de administração</b>	<b>Outro</b>
<b>Respondente</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	1, 3, 4, 6	-	-
<b>Cooperativa de qual faz parte</b>	A, B, C, D, E, E, F	A, C, D, E	-	-

Fonte: elaboração própria com base no questionário realizado.

Em virtude do interesse pelo sucesso da cooperativa, é esperado um horizonte temporal de atuação maior. Por outro lado, o cooperado, por visar os próprios interesses, pode buscar ações que se encontrem no curto prazo (COOK, 1995), todavia, os respondentes assumem que as cooperativas as quais estão vinculados também possuem como horizonte temporal ações de médio prazo. Como apresentado na Tabela 4, os respondentes consideraram a Cooperativa como um dos focos do Conselho, assim, aliando o foco da atuação do Conselho com as percepções de horizonte temporal, isso pode ser sinal do conflito entre a necessidade de atender aos interesses do cooperado e garantir o futuro da cooperativa.

Tabela 5 - Opinião dos respondentes sobre o horizonte temporal em que o conselho da cooperativa toma suas ações.

<b>Horizonte temporal</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>	<b>Número de respostas</b>
Curto prazo	3	C	2
	6	E	
Médio prazo	1	A	6
	2	B	
	3	C	
	4	D	
	6	E	
Longo prazo	7	F	1
	5	E	

Fonte: elaboração própria com base no questionário realizado.

No que remete ao Conselho de Administração, é necessário relembrar que a Governança, representada pelos órgãos administrativos, surge para amenizar os conflitos e custos de agência, e melhorar a eficiência econômica (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011). Isto posto, mesmo com a dificuldade da separação entre propriedade e controle, é possível sugerir, baseado em Neto, Barroso e Resende (2012), que a alta percepção da transparência do Conselho indica maior confiança entre as partes – Agente e Principal –, e menores custos de monitoramento e controle.

Como afirmam Silva Américo e De Queiros Caleman (2018), a dupla natureza do Agente nas organizações cooperativas torna esse tipo de organização sujeita a mais desafiadores conflitos de agência, dada a dificuldade e custo de separar a função enquanto Agente e enquanto

Principal. Assim, o fato dos dados apontarem que o principal beneficiado das ações do Conselho é o cooperado, pode indicar que o Conselho de Administração tem como foco o beneficiamento do cooperado, e também tem sucesso em atender às decisões tomadas em Assembleia, esta que representa o interesse dos cooperados como um todo, dado seu caráter democrático e suprasumo de poder decisório.

### 4.3. DOS COOPERADOS

As cooperativas surgem, em um primeiro momento, para atender aos interesses dos cooperados (SCHNEIDER, 2012). Assim, analisar a percepção dos respondentes aqui apresentados enquanto cooperados e usuários da cooperativa, é de suma importância para averiguar o cumprimento dos princípios. Ao serem questionados quanto à utilização dos serviços prestados pela cooperativa singular à qual estão vinculados, a Tabela 6 demonstra que os respondentes avaliaram as participações entre 8 e 10, ou seja, considerando o custo de oportunidade de utilizar os serviços de outra instituição financeira, o elevado nível de confiança nessas respostas, entre 8 e 10, pode demonstrar a preferência pela cooperativa a que estão associados, até mesmo pelo nível de confiança previamente abordado. Além disso, novamente, os respondentes vinculados a Cooperativa E tiveram percepções distintas, cabendo uma análise maior do porquê isso ocorre.

Tabela 6 - Avaliação do nível da participação dos respondentes nos serviços prestados pela cooperativa.

<b>Nota da avaliação da participação nos serviços prestados*</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>
10	2	B
	3	C
	5	E
	7	F
9	1	A
8	4	D
	6	E
7 ou menos	-	-
<b>Total de respostas</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

\*Nota: As possíveis notas foram postas em uma escala de 0 a 10.

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário realizado, 2022.

Por outro lado, no quesito participação dos processos decisórios, a Tabela 7 demonstra que 42,9% dos respondentes tiveram como respostas mais frequentes uma avaliação entre 5 e 6, o que indica baixa participação em assembleias e pré-assembleias. Com efeito, a baixa participação nos processos decisórios está de acordo com o demonstrado por Bialoskorski Neto (2007), ao relacionar a participação com o desempenho econômico em caráter positivo ou

negativo. Em outras palavras, quanto maior o desempenho econômico, menor a participação dos cooperados nos processos decisórios, e vice-versa. De certo, no caso da Cecremge, a baixa participação nos processos decisórios está de acordo com o proposto pelo autor, principalmente se analisarmos o aumento dos ativos totais, patrimônio líquido e sobras (BACEN, 2021), o que indica aumento do desempenho econômico.

Tabela 7 - Avaliação do nível da participação dos respondentes nos processos decisórios.

<b>Nota da avaliação da participação nos serviços prestados*</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>
10	3 5	C E
9	1	A
8	2	B
7	-	-
6	7	F
5	4 6	D E
4 ou menos	-	-
<b>Total de respostas</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

\*Nota: As possíveis notas foram postas em uma escala de 0 a 10.

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário realizado, 2022.

Cabe uma interessante análise quanto às respostas apresentadas na Tabela 8. Ao serem questionados se seus interesses são atendidos pelo Conselho, as respostas foram dispersas, porém, em geral, ainda acima da média: 28,6% avaliaram com uma média de percepção 5; 28,6% avaliaram com uma média de percepção um pouco mais alta, entre 7 e 8; e 42,9% avaliaram como uma média de percepção alta, caracterizada em 10. Necessário dizer que o respondente membro do Conselho de Administração, que previamente havia informado que o cooperado é o principal foco do Conselho, teve uma percepção de interesses atendidos em 7, o que não se destaca com uma média elevada e pode indicar divergência de interesses. Além disso, também vale ressaltar a discrepante percepção de interesses atendidos e participação dos respondentes vinculados a Cooperativa E, por outro lado, essa mesma divergência pode permitir uma análise: o respondente que “participa” muito dos processos decisórios, considerou como alto o nível de interesses atendidos, já o respondente que considera baixa sua participação nos processos decisórios, também avaliou como baixo o nível de seus interesses atendidos.

Tabela 8 - Avaliação do nível de interesses atendidos dos respondentes.

<b>Nota da avaliação dos interesses atendidos*</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>
10	3 5 7	C E F
9	-	-
8	2	B

7	1	A
6	-	-
5	4 6	D E
4 ou menos	-	-
<b>Total de respostas</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

\*Nota: As possíveis notas foram postas em uma escala de 0 a 10.

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário realizado, 2022.

Ao fazer um paralelo entre essas respostas e as respostas coletadas nas ações do Conselho, percebe-se que há um conflito entre as informações. Isto porque, enquanto neste tópico os respondentes parecem incertos quanto a terem seus interesses atendidos, no tópico anterior havia certeza de que o foco do Conselho é o cooperado. Desta divergência, é possível sugerir algumas informações. Primeiramente, é necessário relembrar que os dados analisados indicam as percepções individuais dos respondentes. Isto posto, considerando os dados anteriores, é visível que o Conselho visa e atende aos interesses da maioria, manifestada em Assembleia Geral Ordinária (AGO). Contudo, os respondentes em questão não sentem que seus interesses sejam atendidos.

Sabendo que uma das formas de que o Agente tenha consciência do interesse do Principal é via AGO, essa assimetria pode indicar baixa participação, por parte dos respondentes, no órgão supremo de decisão da cooperativa, isto é, a Assembleia, como demonstrado nos dados informados na Tabela 7. Assim, nota-se que, visando atender ao princípio democrático em uma organização com separação entre propriedade e controle, é essencial estimular a participação por parte dos associados. Considerando que, quanto maior e mais complexa a cooperativa, maior o custo de participação (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012), uma forma alternativa de estimular a participação é a utilização de processos descentralizados, via núcleos e comitês, que, segundo Santos *et al.* (2019), é uma ação efetiva para estimular a participação em processos decisórios e estratégicos.

#### 4.4. DAS ASSEMBLEIAS

No âmbito das Cooperativas, como já supracitado, a Assembleia Geral Ordinária é o órgão soberano de decisão, sendo esta e demais assembleias e pré assembleias, o reflexo da gestão democrática nesse tipo de organização. Desta forma, analisar as assembleias é analisar dois importantes fatores: participação e gestão democrática. Além disso, a Assembleia é o principal meio para troca de informação entre Agente e Principal, sendo o espaço para uma

gestão transparente e parte da estrutura de Governança responsável por alinhar interesses dos atores envolvidos (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018).

A participação em Assembleias de demais processos decisórios tende a cair à medida que a complexidade da organização aumenta e os direitos de propriedade se tornam cada vez mais vagamente definidos. Além disso, a participação acaba por ser desincentivada pela baixa necessidade de capital investido para se tornar associado (BIALOSKORSKI NETO 2007). Devido à dificuldade em reunir milhares de cooperados no principal órgão de decisão da cooperativa, e ainda visando uma gestão democrática, a própria Lei nº 5.764/71 assegura a possibilidade da eleição de delegados por grupos seccionais. Nestes casos, os delegados representam e votam pelos interesses desses grupos na AGO (BRASIL, 1971).

Nos dados coletados na presente pesquisa de percepção, a Tabela 9 indica a percepção quanto à frequência e/ou existência das pré-assembleias. Assim, 28,6% dos cooperados entrevistados afirmaram haver pré-assembleias sempre que houver necessidade, e outros 28,6% afirmaram ocorrer com frequência anual. O principal aspecto de tais informações é que foram respondidos pelos representantes de cooperativas com mais de 8 mil associados, demonstrando que, para garantir um espaço democrático, foi necessário a mudança na estrutura de Governança, criando, portanto, as pré-assembleias, abarcadas pela Lei nº 5.764/71.

Tabela 9 - Opinião dos respondentes a respeito da frequência das pré assembleias.

<b>Frequência</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>	<b>Número de respostas</b>
Trimestral	-	-	0
Semestral	-	-	0
Anual	3 7	C F	2
Nunca	1 4 6	A D E	3
Sempre que houver necessidade	2 5	B E	2

Fonte: elaboração própria com base no questionário realizado.

Analisando a Tabelas 10, dos respondentes, 100% considera as Assembleias e Pré-assembleias como espaços democráticos e como um órgão que toma decisões visando o interesse da maioria. Entretanto, vale destacar que a frequência das pré-assembleias foi considerada baixa, valendo o questionamento do porquê isso ocorre. Considerando ser um órgão permitido por Lei e que possibilita uma gestão descentralizada, muitas vezes necessária para organizações complexas e de grande porte, principalmente por conseguir aproximar os processos decisórios do cooperado. Desta forma, é um problema a existência de respostas que afirmam que as pré-assembleias nunca ocorrem, ou ocorrem apenas quando há necessidade, já

que isso pode indicar falta de planejamento para colocar um espaço democrático na rotina da cooperativa.

Tabela 10 - Opinião dos respondentes a respeito das Assembleias e Pré-assembleias como espaços democráticos.

<b>Assembleias e Pré-assembleias como espaços democráticos</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>	<b>Número de respostas</b>
Sim	1	A	7
	2	B	
	3	C	
	4	D	
	5	E	
	6	E	
	7	F	
Não	-	-	-

Fonte: elaboração própria com base no questionário realizado.

Por fim, analisando as Tabelas 11 e 12, em média geral, tiveram percepções positivas, pois as metas e ações do planejamento estratégico, normalmente definidas pelo Conselho, foram consideradas favoráveis ao interesse da maioria dos cooperados, além de serem esclarecidas durante a Assembleia. Considerando que os dados anteriormente apresentados apontavam o cooperado como principal interesse do Conselho, e que o Conselho é responsável pela elaboração do planejamento estratégico, a expectativa de que tal planejamento fosse esclarecido em Assembleia foi atendida.

Tabela 11 - Opinião dos respondentes a respeito do esclarecimento das metas e ações do planejamento estratégico em assembleia.

<b>Esclarecimento das metas e ações durante assembleia</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>	<b>Número de respostas</b>
Sim	1	A	6
	2	B	
	3	C	
	4	D	
	5	E	
	7	F	
	Não	6	

Fonte: elaboração própria com base no questionário realizado.

Tabela 12 - Opinião dos respondentes a respeito das ações e metas do planejamento estratégico ter como foco a maioria dos cooperados.

<b>Focos das ações do planejamento estratégico na maioria dos cooperados</b>	<b>Respondente</b>	<b>Cooperativa de qual faz parte</b>	<b>Número de respostas</b>
Sim	1	A	6
	2	B	
	3	C	
	4	D	
	5	E	
	7	F	
	Não	6	

Fonte: elaboração própria com base no questionário realizado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho, foi demonstrar o relacionamento entre a estrutura de governança adotada pelas seis cooperativas representadas neste estudo, com o princípio democrático do cooperativismo, através da aplicação de um questionário. Assim, foi pretendido, através de um teste de ferramenta, analisar como a governança de algumas cooperativas singulares vinculadas a Cecremge se relacionam com o princípio de gestão democrática, com base na percepção dos respondentes quanto à atuação do Conselho de Administração, cooperados e Assembleia.

A pesquisa, de caráter exploratório, analisou a percepção de funcionários, conselheiros e diretores, não necessariamente cooperados, o que foi um fator limitante, por não analisar a percepção dos responsáveis pela aplicação da Governança, isto é, dos cooperados (proprietários). Além disso, a divergência de respostas entre dois respondentes vinculados a uma mesma organização, demonstra que para dados mais precisos é necessário uma grande coleta de dados de cada cooperativa a ser analisada, já que em uma mesma organização é possível encontrar perspectivas diferentes.

Em recapitulação, o objetivo que moveu este trabalho propunha o teste de uma ferramenta, que permitisse averiguar o relacionamento da estrutura de Governança com o princípio democrático. Assim, tentou-se, por meio de um questionário aplicado às pessoas vinculadas as cooperativas do sistema Cecremge, analisar os comportamentos e postura do Conselho, dos Cooperados e da Assembleia, a fim de observar seus interesses e os efeitos causados pela Governança e pela tentativa de manter o princípio democrático.

Desse modo, foi possível sugerir que mesmo não havendo uma distinção clara na separação de propriedade e gestão, ainda há espaço para estimular a participação dos membros. Estruturas administrativas semelhantes à sociedade de capital, não sugerem a extinção dos princípios cooperativistas, implicando apenas que os interesses e a forma de os atingir são necessárias de adaptação, acompanhando não somente as novas exigências do mercado, mas os novos interesses dos indivíduos.

Em contrapartida, os respondentes não tiveram uma percepção positiva quanto aos próprios interesses serem atendidos. A Assembleia é o principal órgão de decisão da cooperativa e, portanto, a principal forma de alinhar interesses entre Agente e Principal. Assim, dada a baixa participação nas Assembleias e, portanto, nos processos decisórios, é esperado que

haja uma percepção que indique assimetria de interesses. Há, desse modo, uma dissociação entre o discurso do Agente, que deve buscar atender aos interesses do Principal, e a existência de espaços que permitam essa comunicação.

Também é necessário destacar que, considerando o porte das organizações, abarcando milhares de cooperados, a frequência das pré-assembleias deve ser maior. Mais de 60% das respostas fornecidas perceberam essa frequência como anual ou sem ocorrência. Além disso, é relevante dizer que, dada a propriedade difusa e o direito residual, a participação tende a ser baixa, como demonstrado por Costa, Chaddad e Azevedo (2012). Assim, essa baixa ocorrência de pré-assembleias é capaz de afetar o alinhamento de interesses e, portanto, o princípio democrático, podendo ocasionar no Problema de Controle e *freerider* (COOK, 1995). Também é importante observar que, se o cooperado não participa das Assembleias e as pré-assembleias são praticamente inexistentes, a atuação democrática deixa a desejar, sendo necessário fomentar o estímulo à participação e existência de espaços democráticos.

Em síntese, o questionário se mostrou capaz de analisar fatores que tangem a Governança e o cumprimento do princípio democrático, podendo servir como um indicador que mensure o alinhamento de interesses e a atuação da Governança. Todavia, a ferramenta ainda precisa de modificações, a citar a necessidade de maior coleta de dados para avaliação e controle e caracterização dos respondentes quanto ao seu vínculo com a cooperativa, evitando respostas tendenciosas. Por fim, mesmo se tratando de uma pesquisa de percepção, pode-se dizer que existe um alinhamento de princípios e convergência de interesses entre Conselho e cooperado, e que, em consequente, o princípio democrático continua sendo atendido, independentemente da estrutura.

## 6. REFERÊNCIAS

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2015. Resolução nº 4.434, de 5 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/normativo.asp?numero=4434&tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=05/08/2015>>. Acesso em: 11 de jul. 2022.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Esclarecimentos e Metodologia. Link em... <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 11 de jul. de 2022.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, p. 119-138, 2007.

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. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: 24 de mar. 2022.

COOK, Michael L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American journal of agricultural economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COSTA, Davi Rogério de Moura; CHADDAD, Fabio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, p. 285-300, 2012.

DA SILVA, A *et al.* Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, p. 69-86, 2018.

DA SILVA, Sabrina Soares; DE SOUSA, Ana Rosa; LEITE, Eduardo Teixeira. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

DAVIS, Peter; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

DE LIMA, Romeu Eugênio; DE ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino; AMARAL, Hudson Fernandes. 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.

DE OLIVEIRA, Bruna; GUIMARÃES, Lucas José. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer? **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-32, 2021.

DO CARVALHAL, Raquel Lourenço; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, Niterói: UFF**, v. 10, n. 13, 2010.

FIALHO, Aíla; NEVES, Mateus de Carvalho Reis. Governança sob a ótica da economia institucional: estudo em uma cooperativa Fair-Trade. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 14, p. 73-88, 2020.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2015. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf)>. Acesso em 01 jun. 2022.

JENSEN, M C.; MECKLING, H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and

- ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- MACIEL, Ana Paula Blanke et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 600-619, 2018.
- NETO, Sigismundo Bialoskorski; BARROSO, Marcelo Francini Girao; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.
- OCB. Manual de boas práticas de governança cooperativa, 2020. Disponível em: <[http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf)>.
- PINHO, Diva Benevides. Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos. São Paulo: ICA, 2001. 33 p. Série Estudos e pesquisas.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa. **Fundamentos**, 2014.
- SANTOS, Marindia Brachak dos *et al.*. GOVERNANÇA E DESEMPENHO SE ASSOCIAM? EVIDÊNCIAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL. *In: Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), 5º, 2019, Brasília. Anais...Brasília (DF) IFB - Campus Gama, 2019. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/ebpc/170362-GOVERNANCA-E-DESEMPENHO-SE-ASSOCIAM-EVIDENCIAS-EM-COOPERATIVAS-DE-CREDITO-NO-BRASIL>>. Acesso em: 10 de jul. de 2022.*
- SCHNEIDER, José Odelso. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Caderno Gestão Social**, [S. l.], ano 2012, v. 3, n. 2, p. 251-273, 1º dez. 2012.
- SILVA AMÉRICO, Jean Carlos; DE QUEIROS CALEMAN, Silvia Morales. Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas Agropecuária. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 141-165, 2018.
- SOUSA, Diego Neves de *et al.* A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 495-514, 2014.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa: Suprema**, p. 55-76, 2002.

## APÊNDICE 1

### Questionário aplicado

#### 1. Características

**1.1** Na sua cooperativa existe diretoria executiva? (Grupo de pessoas responsáveis exclusivamente pela organização, planejamento e orientação de recursos)

( ) Sim

( ) Não

**1.2** Essa diretoria é:

( ) Contratada

( ) Eleita

( ) Não existe diretoria executiva, pois a gestão fica a cargo do Conselho de Administração

**1.3** Qual o número de cooperados da sua cooperativa?

*Resposta discursiva*

**1.4** Você é membro de algum órgão da administração?

( ) Conselho Fiscal

( ) Conselho de Administração

( ) Comitê

( ) Não faço parte de nenhum órgão de administração

**1.5** Qual o CEP da sua Cooperativa?

*Resposta discursiva*

#### 2. Avaliação do Conselho de Administração

*Essa seção tem como objetivo avaliar sua percepção sobre a atuação do Conselho de Administração. Desta forma, através das próximas perguntas espero entender um pouco mais sobre qual o maior foco do Conselho e, principalmente, se ele tem agido de acordo com os interesses dos Cooperados.*

**2.1** De 0 a 10, quão transparente são as ações do Conselho?

**2.2** De 0 a 10, em que nível você avalia que o Conselho age para cumprir as decisões das assembleias?

**2.3** Você considera que o foco do Conselho é o interesse dos cooperados?

( ) Sim

Não

**2.4** As ações do Conselho beneficiam: (Questão de múltiplas respostas)

O cooperado

A Cooperativa

O Conselho de Administração

Outros (descreva)

**2.5** Em sua maioria, as ações do Conselho têm como horizonte temporal: (Questão de múltiplas respostas)

Curto Prazo

Médio Prazo

Longo Prazo

**3. Avaliação do Cooperado**

*Essa seção tem como objetivo avaliar sua postura enquanto cooperado. Com base em suas respostas, consigo estabelecer um relacionamento entre as ações do Conselho e sua participação na cooperativa.*

**3.1** De 0 a 10, como você avalia a sua participação nos serviços prestados pela cooperativa?

**3.2** De 0 a 10, como você avalia sua participação nos processos decisórios?

**3.3** De 0 a 10, você sente que seus interesses são atendidos pelo Conselho?

**4. Avaliação da Assembleia**

*Considerando que as Assembleias são, na Cooperativa, a maior ferramenta de diálogo, o objetivo desta seção é avaliar o funcionamento delas. Com base nessas respostas, espero estender como funciona o principal canal de diálogo de uma cooperativa.*

**4.1** Com que frequência ocorrem as pré-assembleias?

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

Sempre que houver necessidade

**4.2** Você considera as Assembleias e/ou pré-assembleias como espaços democráticos?

Sim

Não

**4.3** As metas e ações do planejamento estratégico são esclarecidas em assembleia?

Sim

Não

**4.4** As metas e ações do planejamento estratégico visam o interesse da maioria dos cooperados?

Sim

Não

**4.5** As decisões tomadas em assembleia são colocadas em prática?

Sim

Não

**4.6** As decisões tomadas em assembleia representam os interesses da maioria?

Sim

Não