

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE GESTORES E ASSOCIADOS EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA**

EVANDRO AUGUSTO DE SOUZA OLIVEIRA

CASCADEL

2020

EVANDRO AUGUSTO DE SOUZA OLIVEIRA

**CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE GESTORES E ASSOCIADOS EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA**

**CONFLICTS OF AGENCIES BETWEEN MANAGERS AND ASSOCIATES IN A
CREDIT COOPERATIVE IN LIGHT OF THE AGENCY THEORY**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Professor Doutor Geysler Rogis Flor Bertolini

CASCADEL

2020

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Oliveira, Evandro

CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE GESTORES E ASSOCIADOS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA :
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade. / Evandro Oliveira; orientador(a), Geysler Bertolini, 2020.
96 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Graduação em Ciências Contábeis Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2020.

1. Conflito de Agência. 2. Cooperativa de Crédito. I. Bertolini, Geysler. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78660337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

EVANDRO AUGUSTO DE SOUZA OLIVEIRA

Conflito de agência entre gestores e associados em uma cooperativa de crédito a luz da teoria da agência

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Financeira e Finanças, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Denis Dall'asta

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Luiz Fernando Casagrande

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Cascavel, 9 de dezembro de 2019

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, e por derramar suas bênçãos constantes em minha vida. Agradeço a minha família, em especial aos meus pais João e Cristina, por me incentivarem a estudar durante toda a minha vida, e por serem minha base e meu apoio e minha irmã Jéssica. Agradeço a minha namorada Heloisa pelo apoio, paciência, compreensão e incentivo durante essa caminhada, principalmente nos momentos ruins e de tribulação.

Agradeço a minha gerente Neuza, que lutou com muita dedicação para permitir minha participação nas aulas do mestrado durante a semana, principalmente no horário de trabalho por mais de um ano. Agradeço aos meus colegas de equipe, que se debruçaram e se esforçaram para trabalhar mais e compensar minha ausência.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que se tornaram uma família unida na busca de alcançar seus objetivos de forma contínua, e aos professores doutores que sabiamente transmitiram seu conhecimento com amor e orgulho durante essa caminhada. Agradeço em especial ao meu orientador, Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini que acreditou ser possível quando nem eu mesmo acreditava ser possível.

“A verdadeira segurança consiste em uma reserva de sabedoria, de experiência e de competência”.
(Henry Ford)

RESUMO

A separação entre propriedade e controle de uma instituição ocorre quando a gestão é transferida para um terceiro. O conflito de agência origina-se da falta de concordância dessa relação. Reduzir o conflito de agência entre principal e agente por meio da separação de propriedade e controle, custos de transação assegura uma redução de custos da organização e maximização dos seus resultados. As cooperativas de crédito se consideram como uma sociedade de pessoas e, por isso, se indagou analisar como uma cooperativa de crédito percebe e reage ao conflito de agência. Perante a assimetria informacional, percebe-se a existência do conflito de agência entre cooperativa e cooperados a partir da falta de divulgação de dados frequentes, pouca educação sobre cooperativismo e, principalmente, a falta de ferramentas de monitoramento por parte dos associados juntos aos conselheiros fiscal e administrativo da cooperativa, corroborada pela particularidade organizacional da cooperativa com estrutura de propriedade dispersa. As informações disponibilizadas nas entrevistas confrontadas com o estatuto da cooperativa resultam em meios de redução de conflito de agência. Os resultados da pesquisa apontam para assimetria de informação entre cooperativa e cooperado e conflito de agência na dimensão principal cooperado e agente enquanto conselho de administração e fiscal, entretanto, não há conflito de agência entre os conselheiros e diretores da cooperativa. Para o meio empresarial, está pesquisa colabora no auxílio dos fatores internos da cooperativa no âmbito de redução de conflito de agência dos gestores junto a cooperativa. Conclui-se a existência de conflito de agência na cooperativa analisada por meio de assimetria informacional, oportunismo dos cooperados com a cooperativa e falta de monitoramento.

Palavras-chave: Conflito de agência. Assimetria informacional. Direito de propriedade. Cooperativa de crédito.

ABSTRACT

The separation between ownership and the control of an institution occurs when management is transferred to a third party. Agency conflict stems from the disagreement of this relationship. Reducing agency conflict between principal and agent by separating ownership and control, transaction costs ensure an organization's cost savings and maximization of its results. Credit unions consider themselves to be a society of people and therefore asked to analyze how a credit unions perceive and react to agency conflict. Given the informational asymmetry, we can see the existence of agency conflict between cooperatives and cooperated due to the lack of frequent data disclosure, little education about cooperatives and, mainly, the lack of monitoring of members by the counselors, corroborated by the organizational particularity of the cooperative with dispersed ownership structure. The information provided in interviews confronting the cooperative's statute points to numerous agency conflict reduction tools. For business, this research collaborates in helping the internal factors of the cooperative. It is concluded the existence of agency conflict in the cooperative analyzed through information asymmetry, cooperative opportunism with the cooperative and lack of monitoring.

Keywords: Agency Conflict. Informational asymmetry. Property right. Credit cooperative.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Recursos disponíveis no maxqda.....	44
---	----

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Tipos de Propriedade	23
Figura 2: Base epistemológica da Teoria da Agência	25
Figura 3: Leis, decretos e normas relevantes do cooperativismo	33
Figura 4: Organograma da cooperativa	39
Figura 5: Métodos da pesquisa	40
Figura 6: Variável de análise	43
Figura 7: Efeito das QDAS nas estratégias de qualidade	45
Figura 8: Percentual de gênero masculino e feminino do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria.	49
Figura 9: Percentual de gênero masculino e feminino entre os delegados.....	50
Figura 10: Percentual de idade dos conselheiros fiscal, de administração e diretores.	50
Figura 11: Percentual de idade dos delegados.....	51
Figura 12: Tempo de associado dos conselheiros e diretor	51
Figura 13: Tempo de associado dos delegados	52
Figura 14: Tempo de permanência dos associados como delegados.....	52
Figura 15: Ordem da cooperativa	53
Figura 16: Matriz de código de todos os entrevistados	55
Figura 17: Matriz de código do conselho de administração.....	55
Figura 18: Comparativa entre proxy da metodologia e estatuto da cooperativa em direitos de propriedade	56
Figura 19: Percepção do delegado sobre a distribuição das sobras sobre movimentação e não do capital	57
Figura 20: Percepção dos delegados quanto a não comercialização das cotas.....	59
Figura 21: Percepção dos cooperados quanto ao resgate de capital	60
Figura 22: Percepção dos delegados quanto as decisões da cooperativa não serem centradas na quantidade de capital	61
Figura 23: Comparativo do proxy de pesquisa com o estatuto da cooperativa sobre teoria da agência	63
Figura 24: Percepção dos delegados quanto a condução dos interesses da cooperativa pelos diretores e conselheiros	63
Figura 25: Percepção dos delegados quanto a capacitação dos conselheiros e diretores da cooperativa.....	64
Figura 26: Percepção sobre a atuação independente do Conselho Fiscal na cooperativa	67
Figura 27: Percepção dos delegados quando a transparência da remuneração dos executivos	68
Figura 28: Percepção dos delegados sobre a remuneração dos gestores estar associada a algum tipo de desempenho	69
Figura 29: Percepção dos delegados quando a ação oportunista dos gestores na utilização de serviços da cooperativa.....	71
Figura 30: Comparativo do proxy de pesquisa com o estatuto da cooperativa na economia de custos de transação	72
Figura 32: Percepção dos delegados sobre o compartilhamento de informações entre cooperativas e cooperados ser realizado de forma clara e satisfatória	74
Figura 33: Percepção dos delegados sobre formação sobre o cooperativismo que ajuda na fidelidade do cooperado junto à cooperativa	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Geral	17
1.2.2	Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS.....	20
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	20
2.2	ECONOMIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO	21
2.3	ESTRUTURA DE PROPRIEDADE.....	22
2.4	TEORIA DA AGÊNCIA.....	24
2.5	COOPERATIVISMO	28
2.6	COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL	29
2.7	ESTUDOS ANTERIORES	34
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA INVESTIGADA	37
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	38
3.4	CONSTRUCTO DE PESQUISA	41
3.5	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	43
3.6	MAXQDA	44
3.7	ANÁLISE DE CONTEUDO.....	46
3.8	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	47
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1	DADOS DO ESTUDO.....	49
4.2	DIREITO DE PROPRIEDADE	56
4.3	CONFLITO DE AGÊNCIA	62
4.4	ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	72
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO.....	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
	REFERÊNCIAS	83

APÊNDICES	87
-----------------	----

1 Introdução

Para Jensen e Meckling (1976), a separação entre propriedade e controle ocorre quando o proprietário transfere as decisões de gestão da empresa para um terceiro. A partir do momento em que não existe concordância entre os interesses do agente em relação aos interesses do principal, ocorre o conflito de agência nessa instituição (Silva, 2006).

Berle e Means (1987) apontam que, nas cooperativas, o controle não é exercido por um grupo dominante de votos. Seu direito ao lucro depende de sua movimentação no período, mas seu voto independe desse valor, proporcionando um quadro em que associados que correm riscos de acordo com o desempenho das cooperativas venham a ter o mesmo poder em relação a cooperados pouco participantes na instituição. As cooperativas de crédito são instituições distintas das organizações tradicionais por possuir características singulares (Bialoskorski Neto, 1994).

Esse elevado número de proprietários resulta em um cenário de inviabilidade de tomada de decisões de maneira coletiva, sendo necessário delegar parte do poder de decisão a gestores, dando origem a separação entre propriedade e controle na cooperativa (Trindade & Bialoskorski Neto, 2012).

Levando em consideração a representatividade das cooperativas em sua localidade, essa pesquisa busca identificar como uma cooperativa de crédito percebe e reage ao conflito de agência entre gestores, conselheiros e os cooperados por meio de um estudo de caso.

Soares e Ventura (2008) destacam que as cooperativas são uma sociedade de pessoas e não de capital, oriundas de adesão voluntária e livre, com gestão democrática, participação econômica dos membros e a autonomia em sua atuação. A procura por serviços financeiros prestados pelas cooperativas de crédito vem crescendo significativamente no Brasil (Bressan, Braga, Bressan, & Resende-Filho, 2008).

Para Bialoskorski Neto (1998), a principal razão para a existência das cooperativas é diminuir os riscos e custos de suas operações ao seu associado, destacando o desenvolvimento regional, visto que o cooperativismo mobiliza recursos locais e busca o atendimento a pequenos empresários e populações mais pobres. O cooperativismo de crédito no Brasil auxilia no desenvolvimento da economia estagnada, aumentando a eficiência do sistema financeiro (Chaves, 2011).

A partir disso, é importante salientar que as cooperativas possuem duas dimensões: econômica e social, visto que ela é uma organização que possui atividade econômica, porém que visa gerar benefícios aos seus associados (Ferreira, 2014). Outro ponto relevante é o fato de o associado desempenhar papel de proprietário e usuário da instituição, surgindo o momento em que este pode agir de forma oportunista em relação ao seu interesse próprio frente ao interesse coletivo.

Bressan (2008) observa que é fundamental que as cooperativas de crédito tenham mecanismos de proteção aos seus associados e estruturas financeiras sólidas, possibilitando fornecer serviços financeiros, principalmente para os cidadãos com menores possibilidades de acesso à rede bancária tradicional e ajudando a fomentar o desenvolvimento econômico.

O tópico a seguir apresenta o problema de pesquisa discutido nesse trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

O conflito entre o principal e o agente vem sendo pesquisado desde Smith (1937), tendo como foco quando o proprietário deixa de ser o único interessado na empresa. Para Eisenhardt (1989), o problema de agência surge quando os objetivos do principal e o agente são conflitantes. O conflito de agência ocorre na separação de propriedade e controle da instituição, quando um terceiro passa a administrar a instituição (Jensen & Meckling, 1976).

Silva, Sousa e Leite (2011), apontam que nenhuma separação de propriedade e controle acontece isenta de desalinhamento de interesses. Quando o agente, que não possui os mesmos interesses dos proprietários, passa a tomar decisões na instituição, acarreta a necessidade de controle de conflito de agência. Esse conflito é ocasionado pela assimetria de informações existente entre o agente e o principal, que beneficia o primeiro em detrimento do segundo (Bertolin, Santos, Lima, & Braga, 2008).

A teoria da agência diz que o agente não toma suas decisões com o intuito de atender apenas aos interesses do principal, e sim para maximizar seus interesses próprios. Dado esse o pressuposto comportamental, ocorre o conflito de agência porque não é dedicado esforço ótimo por parte do agente, a menos que seja em prol de sua riqueza e seus interesses (Santos, Kelm, & Abreu, 2000).

Nesse sentido, no momento de tomada de decisões, considera-se que o agente não leva em conta apenas os interesses da empresa, mas também seus interesses próprios, ocasionando a assimetria de informação, que pode ser entendida como informações incompletas fornecidas pelo agente ao principal (Nascimento & Reginato, 2008).

Eisenhardt (1989), aponta que quando dispõe de informações perfeitas e livres, o principal consegue monitorar e controlar o desempenho do agente. Porém o agente, que é quem tem o controle da instituição é que possui o maior número de informações, frente aos proprietários.

A assimetria informacional permite que o agente obtenha vantagens, por meio de comportamentos oportunistas, o que torna necessário que o principal disponibilize recursos para monitorar o agente, elevando assim o custo dessa relação (Marchet, 2001).

Para Silva, Sousa e Leite (2011), a adoção de medidas que visem controlar a atuação oportuna por parte do agente, gera custos de agência à instituição. Esses custos são oriundos de manutenção do conselho de administração, despesas de monitoramento, estruturas de contrato e incentivos como remuneração e bonificação atrelada ao desempenho do agente. A fim de reduzir o conflito de agência, as relações entre principal e agente podem ser reguladas a partir de contratos formais que busquem atender os interesses do principal.

Conforme Iudicibus (2006), o principal não tem acesso ao modelo informacional do agente. Entretanto, é possível reduzir a assimetria de informação a partir de incentivos que levem o administrador a empregar recursos e atingir objetivos de acordo com o determinado pelo principal. Para Eisenhardt (1989), bonificar um agente baseado nos resultados de seu comportamento e seus resultados motiva o alinhamento das preferências entre o agente e principal, pois quanto maior o lucro da empresa e, conseqüentemente, do principal, maior será a remuneração do agente.

A contabilidade pode ser utilizada como um mecanismo de redução de conflito de agência e assimetria de informação. As demonstrações contábeis apresentam a situação da empresa aos seus acionistas, que não possuem o mesmo nível de informação que seus gestores, possibilitando obter informações acerca da condição financeira da instituição (Lopes & Martins, 2007).

Jensen & Meckling (1976) mencionam que em casos que uma empresa de estrutura de propriedade concentrada, na qual um acionista for dono de maior parte das ações, ser o administrador da instituição, ele tomará providências para maximizar seu lucro e reduzir os custos de agência. Nessas instituições, o conflito de agência está propenso a ocorrer entre acionista controlador e acionista minoritário, caracterizando o conflito de agência entre principal-principal.

Em sociedades cooperativas, o conflito de agência entre principal-principal pode ser observado, em razão de que os cargos da diretoria e dos conselhos serem prerrogativa exclusiva de associados da cooperativa. Outros conflitos de agência entre principal-principal

em sociedades cooperativas podem ser observados nas relações entre cooperados tomadores de crédito e cooperados poupadores de crédito (Westrup, 2017), conselho de administração e associados (Cook, 1995), conselho fiscal e associados (Silva, Sousa, & Leite, 2011), diretoria e associados (Bialoskorski Neto, 1994) e a pulverização de propriedade da cooperativa (Williamson, 1996).

Pesquisas científicas têm sido realizadas em diferentes cooperativas de crédito a fim de verificar se o conflito de agência compromete o desempenho financeiro dessas organizações. Westrup (2017) analisou o conflito de agência em cooperativas de crédito entre cooperados tomadores de crédito e poupadores em 39 cooperativas de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Seus resultados apontaram para dominância de membros tomadores de crédito nas cooperativas o que, segundo os autores, compromete o desempenho financeiro daquelas cooperativas.

Lima (2014) criou proxies para determinar a relevância do conflito de agência no desempenho das cooperativas de crédito. Foram utilizadas cooperativas do Sicoob e Sicredi com patrimônio líquido superior a R\$ 10 milhões. Seus achados apontaram que o conflito de agência entre cooperativa central e singular não comprometem o desempenho da cooperativa, enquanto o conflito entre cooperados poupadores e tomadores demonstrou relevância estatística no desempenho econômico das cooperativas estudadas.

Nesse sentido, outros estudos compararam o conflito de agência em diferentes organizações. Lima, Araújo e Amaral (2008) compararam o conflito de agência em empresas tradicionais e cooperativas de crédito. Seus resultados concluem que adotar medidas similares às empresas tradicionais como controles internos eficazes, supervisão externa e regras bem definidas, reduz o conflito de agência nas cooperativas. Nesse sentido, Trindade & Bialoskorski Neto (2012) pesquisaram se a divisão entre propriedade e gestão apresenta um conflito de agência maior em cooperativas de crédito conforme varia seu desempenho financeiro. Seus resultados apontam que não há correlação entre divisão de propriedade e controle e eficiência financeira nas cooperativas de crédito analisadas.

Além dessas pesquisas apresentadas, alguns autores abordaram a governança corporativa como ferramenta de reduzir o conflito de agência. Cagnini (2019) analisou se utilizar a governança corporativa como instrumento para reduzir conflito de agência na cooperativa Cresol influenciaria no desempenho financeiro da cooperativa. Foram pesquisadas 32 cooperativas no estado do Paraná. Os resultados apontaram que 38% de todas as operações financeiras da cooperativa são influenciadas por práticas de governança corporativa que buscam reduzir o conflito de agência. Ferreira (2014) pesquisou se a

utilização da governança corporativa para reduzir o conflito de agência em cooperativas do Rio Grande do Sul aumenta a fidelidade dos cooperados. Seus achados apontam que a aplicação da governança corporativa não oferece incentivos suficientes para aumentar a fidelidade dos cooperados.

No entanto, percebe-se que os estudos que abordam o conflito de agência entre principal-principal em cooperativas de crédito buscam compreender qual o impacto desse conflito na organização, e não discutem qual a percepção que seus membros têm sobre conflito de agência, qual o impacto que ele pode causar na organização, e quais medidas são tomadas internamente para diminuí-lo.

Considerando os conflitos de agência decorrentes de uma relação contratual em uma sociedade cooperativa, mais especificamente em uma cooperativa de crédito, essa pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os gestores de uma cooperativa de crédito percebem o conflito de agência na organização?** A seguir serão apresentados os objetivos que vão servir como base para responder essa questão de pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Esse tópico apresenta o objetivo geral que serve como base para alcançar a resposta da questão de pesquisa, e os objetivos específicos que vão auxiliar a alcançar o objetivo geral.

1.2.1 Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar como os gestores de uma cooperativa de crédito percebem o conflito de agência na organização.

1.2.2 Específicos

De forma específica, esse trabalho busca identificar os seguintes objetivos:

- a) Identificar as variáveis de análise relacionadas a teoria da agência, direito de propriedade e economia dos custos de transação.
- b) Identificar o que o estatuto da instituição diz para reduzir o conflito de agência.

- c) Compreender quais medidas internas são tomadas e quais incentivos proporcionados para diminuir o conflito de agência na cooperativa.
- d) Identificar como é percebida a assimetria de informação entre principal e agente na cooperativa.

1.3 Justificativa e Contribuição do Estudo

A teoria da agência trata de problemas existentes na maioria das organizações, incluindo as cooperativas de crédito, que possuem um papel fundamental no desenvolvimento econômico regional. Essas instituições surgiram para oferecer soluções financeiras adaptadas as necessidades de seus associados.

Enquanto na Europa, a associação Europeia de bancos cooperativos aponta para 176 milhões de clientes em todo o continente, e mais de 78 mil pontos de atendimento. No Brasil, são mais de 1100 cooperativas atuantes, 38 centrais estaduais e 4 confederações que geram mais de 50 mil empregos, alcançando um resultado de 7,5 milhões de cooperados, dos quais 43% não possuem relacionamento com qualquer outra instituição financeira. Outro ponto importante é que, em 103 municípios brasileiros, uma cooperativa de crédito é o único ponto de atendimento financeiro existente.

No ano de 2015, o Banco Central do Brasil [BCB] lançou um desafio nacional para que, até 2020, as cooperativas de crédito correspondam a 10% do sistema financeiro nacional. No ano de 2018, as cooperativas de crédito somaram cerca de 5% do sistema financeiro nacional. O Sicoob, maior cooperativa de crédito nacional, é a 5ª maior instituição financeira do país, com R\$ 90 bilhões em ativos, R\$ 2,7 bilhões de resultado e R\$ 42 bilhões em operações de crédito, além de um incremento de 496 mil novos associados no ano de 2018.

A busca por levar serviços financeiros a comunidades distantes, ofertar serviços que se adequam as necessidades da localidade onde ela está inserida e distribuir seus resultados em sua área de atuação são pontos importantes que destacam esse tipo de instituição das demais. Essas características evitam que grandes grupos detenham o capital dessas localidades, e incentivam investimentos locais. Jacques (2016) releva a importância do cooperativismo de crédito na sociedade por promover a aplicação de recursos e assumir riscos em favor da sociedade que se desenvolve.

Diante da crescente e contínua participação na economia e sua relevância no desenvolvimento local, identificar e analisar os conflitos de interesse na cooperativa pode

auxiliar para uma maior consolidação do sistema cooperativa na região. Fontes Filho (2012) aponta que, ao determinar procedimentos que disciplinem relações entre proprietários e gestores, pode-se contribuir para a redução de custos de capital e riscos de negócios.

Apesar de sua evolução gradativa no contexto nacional, e sua importância regional para a região onde ela está inserida, percebe-se que as cooperativas de crédito são menos estudadas, permitindo explorar novas abordagens (Bialoskorski Neto, 2012).

Essa pesquisa possui uma contribuição teórica por fazer um levantamento sobre cooperativismo e conflito de agência e a relevância em entender como conflitos de interesse estão presentes nas cooperativas de crédito. Dentro de uma perspectiva científica, essa pesquisa pode agregar valor investigativo, por se analisar uma amostra específica, pode-se comparar esses resultados a outra amostra no decorrer do tempo com o intuito de evidenciar a evolução temporal dessas organizações.

O tópico a seguir apresenta a estrutura da dissertação que busca responder ao problema de pesquisa.

1.4 Estrutura Da Dissertação

O capítulo 1 abordou a introdução da pesquisa, o problema, justificativa, objetivos gerais e específicos do trabalho; o capítulo 2 apresenta as referências teóricas que sustentam a teoria da agência e o cooperativismo de crédito; o capítulo 3, o método e delineamento de pesquisa; o capítulo 4, o contexto do problema; o capítulo 5 traz a análise dos dados e, por fim, o capítulo 6 as considerações finais do trabalho.

2 Referências Teóricas

Nessa seção, serão abordados temas que envolvem a Teoria da agência, a economia dos custos de transação e estrutura de propriedade, que fazem parte da Nova Economia Institucional, a fim de apresentar como podem explicar a existência de conflito de interesse em uma cooperativa de crédito.

2.1 Nova economia institucional

A discussão sobre a importância das instituições teve suas origens no velho institucionalismo de Veblen (1924). Esses autores consideravam insuficiente a importância dada às instituições na visão da escola econômica neoclássica (Albuquerque Augusto, Souza, & Ferraz Cario, 2014).

Esses trabalhos criaram a base teórica da Nova Economia Institucional (NEI), que surgiu a partir do artigo seminal de Coase (1937), intitulado “The nature of the firm”, que buscou a resposta para o surgimento da firma, estendendo o conceito neoclássico da economia de função da produção. O autor sugere a existência de custos oriundos das transações entre os agentes econômicos da firma, isso em nível de coleta de informações e dados, negociações e monitoramento dos funcionários. No entanto, essas constatações não foram suficientes para gerar uma grande repercussão literária na época, devido às dificuldades encontradas na elaboração de testes empíricos para comparar os custos de transação (Cielo, 2015).

Posteriormente, a partir da década de 1970, os autores Oliver Williamson (1975, 1996) e Douglass North (1991) ganharam destaque com suas pesquisas concentradas nos custos de transação. A NEI é uma das correntes mais bem estruturadas com enfoque institucionalista que é fundamentada em aspectos microeconômicos baseados na teoria da firma (Sarto & Almeida, 2015).

O sistema de preços praticado no mercado é coordenado conforme alocação dos recursos da organização. Essa decisão de alocação na firma é um dever dado a uma autoridade. Então, surge a firma com os custos de negociar no mercado sendo reduzidos pela relação da autoridade. Todavia essas transações prejudicam a alocação dos recursos, aumentando os custos (Sarto & Almeida, 2015).

A Nova Economia Institucional possui duas possibilidades de visão teórica: a de Williamson (1996), que apresentou uma ideia de visão micro institucional, e outra de North (1990) que estuda uma perspectiva macro institucional. Ambas as linhas de pesquisa estão embasadas nos pressupostos econômicos dos custos de transação de Coase (1937), a natureza da firma (Cielo, 2015).

A vertente micro institucional é representada pela economia das organizações, que busca estudar as diferentes estruturas de governança, as quais são utilizadas na coordenação de transação das firmas, enquanto a vertente macro institucional é abordada por questões como leis, costumes, normas que expliquem a origem e mudança das instituições. Vargas (2015) aponta que a NEI considera a existência dos custos de transação e que eles têm influência direta na estrutura das instituições, principalmente escolhas econômicas. Seus princípios básicos são apresentados a seguir.

2.2 Economia do Custo de Transação

A Economia de Custos de Transação (ECT) faz parte da vertente micro institucional da NEI, sendo seu objetivo analisar a formação de estrutura de governanças organizacionais. Ela aborda diferentes formas de contratos como estrutura de governança, que tem o objetivo de reduzir os custos de transação (Cielo, 2015).

Coase (1937) classifica os custos de transação em ex-ante, ou seja, aqueles associados a preparação para fechar o acordo, presentes nas cláusulas contratuais, cálculos que definam a transação, sendo maior conforme a dificuldade em delimitar as condições planjas, e ex-post, que são custos classificados como instalação e funcionamento de estruturas corporativas, criação de vínculos no momento da negociação, para gerar um contrato.

As interações entre agentes econômicos apontadas pela ECT estão vinculadas aos contratos que são uma garantia de conduta futura. Sob essa ótica, o problema das organizações pode ser caracterizado como um problema contratual. Sendo assim, a ECT busca interpretar como o mercado e a firma se movimentam e funcionam a partir das transações como unidade de análise (Williamson, 1985).

Sarto e Almeida (2015) dizem que a ECT observa e interpreta a organização das firmas de acordo com os ganhos oriundos da minimização dos custos de transação. Para Jensen e Meckling (1976) os custos de transação são a soma de: a) gastos do principal para monitorar os agentes; b) despesas do agente que assegurem ao principal a segurança de seus

atos; c) perdas residuais oriundas das divergências entre decisões de agente e principal que prejudiquem o aumento de seu patrimônio; e d) custos oriundos da criação de contratos entre agente e principal.

North (2006) aponta como custos de transação, coordenação dos agentes econômicos, comportamento oportunista dos agentes, direitos de propriedade e assimetria informacional como elementos de estudos oportunizados pela NEI. Num contexto global, os custos de transação são definidos como os essenciais para que os mecanismos social e econômico funcionem da melhor forma possível (Cielo, 2015).

Sarto e Almeida (2015) dizem que a produção que é necessária ao crescimento econômico engloba inúmeras relações entre agentes ao longo do tempo, sendo que as decisões e comportamentos estabelecidos por esses agentes são ajustadas a um sistema econômico variável e divergente. Essa relação casual tende a estabelecer dois aspectos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo, apontando a limitação dos indivíduos em sua capacidade cognitiva de processar informações (Williamson, 1975).

2.3 Estrutura de Propriedade

A proteção feita ao investidor é embasada na NEI dentro da teoria dos direitos de propriedade. Tais direitos de propriedade são abordados por Coase (1937) como sendo as variáveis do grau de desenvolvimento econômico alcançado em determinado ambiente institucional.

Jensen e Meckling (1976) dizem que a separação de controle e propriedade, responsabilidade social e definição de empresa fazem parte estrutura de propriedade. Os autores classificaram a estrutura de propriedade em dois níveis: insiders (administradores) e outsiders (investidores não administradores). Os autores apontam as parcelas de capital próprio e de terceiros em posse do administrador como parte da estrutura de capital. Destaca-se na estrutura de propriedade a convergência de interesses entre acionista e executivo, onde o aumento de ações sobre os administradores prevê uma redução nos custos de agência (Caixe, 2012).

O alinhamento de interesses que se refere ao direito de propriedade detida pelos gestores é um dos mecanismos que pode reduzir o conflito de interesse. Haverá menor custo de agência e um maior alinhamento de interesse quando existir uma maior quantidade de

ações dos insiders. Segundo os autores, propriedades dispersas tendem a ter um custo de agência mais elevado devido ao aumento de número de usuário (Jensen & Meckling, 1976).

A Figura 1 mostra os níveis da estrutura de propriedade em insider, constituída por gestores e empregados, e os outsiders, que são investidores não administradores das instituições, como o governo.

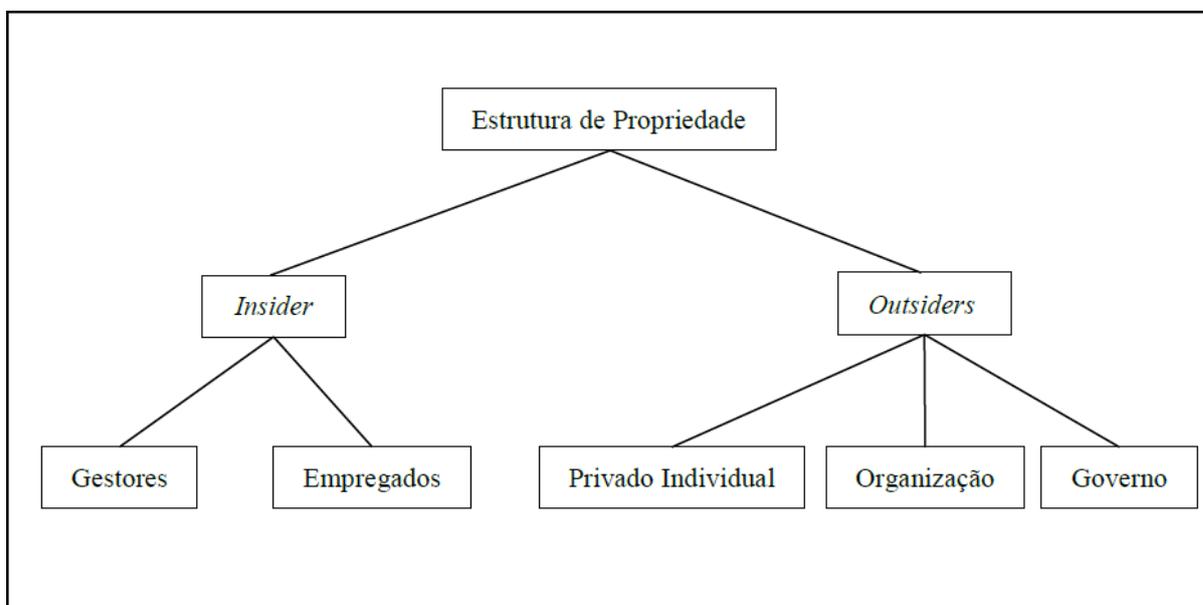


Figura 1: Tipos de Propriedade

Fonte: Warokka (1990).

Demsetz (1983) aponta a estrutura de propriedade como o resultado que a empresa passa internamente para se maximizar, onde haveria uma estrutura ótima de propriedade na empresa, sendo fundamental a participação acionária dos gestores. Para o autor, a propriedade e o controle exercido nas empresas não são separados na forma como é abordada na literatura.

Demsetz e Lehn (1985) buscaram avançar na estrutura de propriedade testando a hipótese de Berle e Means (1932) em que existe relação positiva entre a taxa de lucratividade da empresa e a concentração da estrutura societária. Da mesma forma, Mock, Shleifer e Vishny (1988) também elaboraram um modelo de verificação empírica alternativo aos já existentes. Seu objetivo foi relacionar a concentração de ações dos conselheiros como variável independente com o valor do mercado, variável dependente tendo como hipótese o efeito-incentivo de Jensen e Meckling (1976) e do efeito-entrenchamento de Demsetz e Lehn (1985). Todos esses trabalhos buscaram estudar causas da concentração de propriedade.

Brickley e James (1987) dizem que existem duas formas distintas de reduzir problemas de agência em propriedades concentradas: se as ações são de um acionista não

gestor, há mais incentivos para esse acionista monitorar os gestores. Outro ponto é quando as ações são de posse do gestor. Nesse caso, existe a redução de problemas de agência porque suas decisões têm efeito direto no valor de suas ações. Segundo os autores, em propriedades onde acionistas possuem uma baixa quantidade de ações, não existe incentivo por parte destes para arcar com custos para monitorar os gestores, porque os benefícios vão em grande parte para outros acionistas.

Em ambientes com estrutura de propriedades concentrada, porém com fracos modelos de governança corporativa, existe a possibilidade de haver troca de conflitos de gestores e acionistas para acionistas majoritários e minoritários (Villalonga & Amit, 2006).

Propriedades concentradas passaram a ser estudadas por Berle e Means (1932). Para os autores, havia poucas empresas com poder decisório nos Estados Unidos. No mesmo período, houve uma dispersão de participação acionária porque os acionistas tinham interesse apenas em grandes empresas sem papel importante (Dal Vesco, 2013). Nesse momento, as empresas passam a se profissionalizar, dando início a administração das grandes empresas por agentes que não possuem participação acionária na empresa (Jensen & Meckling, 1976).

A seguir será abordado a teoria da agência, que trata da relação entre agente e principal nas companhias.

2.4 Teoria da agência

Smith (1776), Veblen (1924) e Berle e Means (1932) foram os primeiros a tratar da separação propriedade e controle das empresas. Esses são os principais elementos que contribuíram para o surgimento da teoria da agência, com a obra “The Modern Corporation and Private Property” e a nova configuração das empresas com um tomando as decisões pelo principal.

A figura 2 apresenta a base epistemológica da teoria da agência.

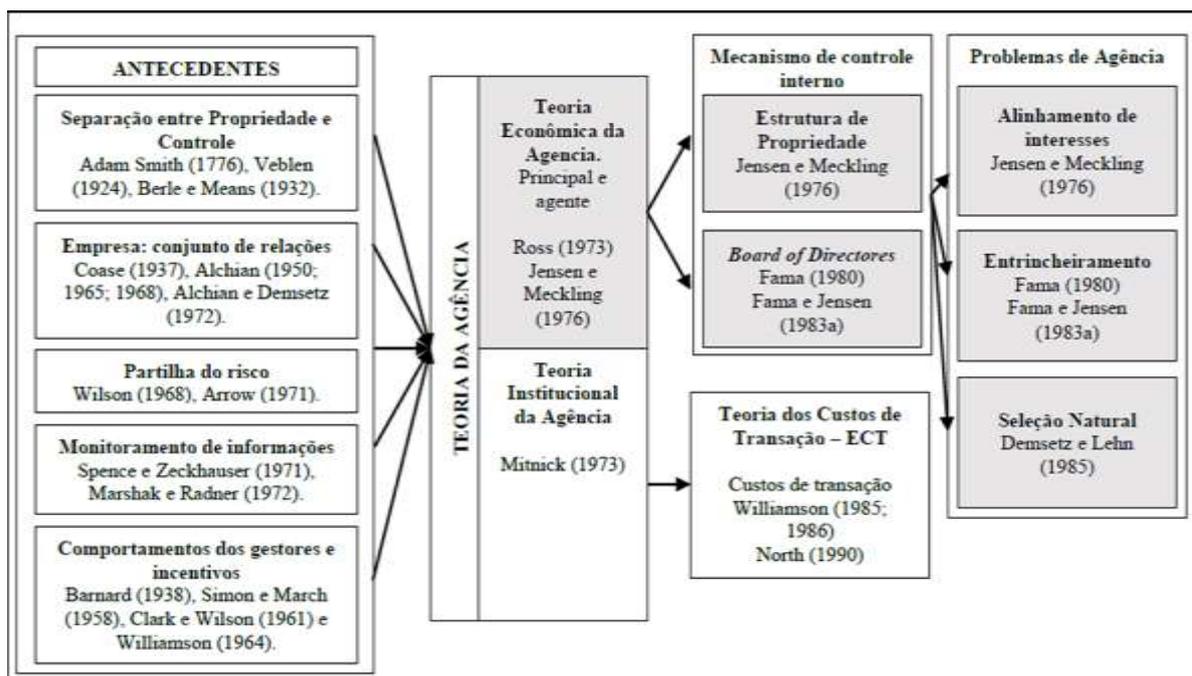


Figura 2: Base epistemológica da Teoria da Agência

Fonte: Dal Vesco (2013, p. 49).

A figura 2 apresenta os trabalhos que antecederam a teoria da agência e serviram como base teórica para seu desenvolvimento. Observa-se que poucos trabalhos se desenvolveram antes da década de 1960. A teoria da agência é classificada em econômica e institucional, sendo que ambas as linhas de pesquisa são da década de 1970.

Ross (1973) define a teoria da agência como à relação entre dois indivíduos ou mais, em que uma dessas partes for definida como agente, que deve atuar para representar a outra, onde, no entanto, cada um buscará meios para produzir resultados de acordo com sua preferência. Para o autor, quando ocorre essa distribuição de poderes e responsabilidades do proprietário ao gestor, emerge a relação de dois agentes econômicos: o principal, sendo o proprietário; e agente, gestor responsável por gerenciar a organização.

Jensen e Meckling (1976) continuam na linha econômica de Ross (1973), eles apontam a transição econômica clássica para moderna a respeito da firma como responsáveis por uma série de informações imperfeitas. Essa relação dá a oportunidade do agente, com seu comportamento oportunista, não agir conforme os interesses do principal.

Jensen e Meckling (1976), definem que essas atitudes ocorrem porque atores econômicos buscam sempre a maximização de seu bem-estar pessoal, e por isso o agente tentará intensificar seus interesses pessoais, mesmo causando prejuízo ao principal. Essa relação define os custos de monitoramento do principal, além da busca por controlar o agente por políticas de remuneração e restrições orçamentárias.

Jensen e Meckling (1994) propuseram um modelo que busque entender o comportamento humano. Esse trabalho gerou a hipótese fundamental da teoria da agência: não existe agente perfeito, o interesse dos indivíduos que administram a empresa nem sempre estão de acordo com os interesses do proprietário. A única forma de garantir que os agentes ajam com o intuito de maximizar o interesse do principal é implementando medidas que guardem seus interesses (Ross, 1973).

Eisenhardt (1989) destaca a variedade de áreas em que a teoria da agência pode ser aplicada, sendo utilizada em pesquisas de economia, finanças, sociologia e ciências políticas. Para o autor, ela oferece uma visão ímpar sobre sistema de informações, sendo válida empiricamente. Para o autor, a teoria da agência vem tratar de dois problemas que ocorrem na relação da agência: 1) quando os objetivos dos atores envolvidos estão em desacordo, e 2) quando se torna oneroso ou difícil o principal fiscalizar o agente. Isso ocorre porque o interesse do principal está de acordo com o da empresa, na maioria dos casos crescimento e maximização dos lucros, enquanto do agente pode ou não estar de acordo com essa linha de pensamento.

Bialoskorski Neto (1998) aponta três questões que podem envolver o aumento dos custos relacionados a esse conflito: a monitoração feita pelo agente para atuar conforme seus interesses, o esforço realizado para manter a relação contratual entre eles e os custos da perda residual para o bem-estar do principal. A estrutura de propriedade dispersa exige maior custo de monitoramento, esse modelo de empresa possui mais usuários que necessitam de informações (Jensen & Meckling, 1976).

Esses custos foram apresentados pela primeira vez por Jensen e Meckling (1976) em que os definiam como resultado da obrigação de alinhar os interesses do agente aos interesses do principal, monitorando as atividades do agente e o beneficiando com premiações ou remunerações além dos seus rendimentos. Conforme a estrutura de propriedade da empresa, esses custos podem ser diluídos entre os acionistas; todavia, esse monitoramento deve ser realizado com o intuito de alinhar as ações de gestores e acionistas (Jensen & Meckling, 1976).

A teoria da agência é fundamentada na explicação dos conflitos inseridos nas organizações, sendo a base teórica que busca analisar qual a relação dos participantes inseridos em determinado sistema e o que pode resultar no conflito de interesse desses indivíduos (Gerhard, 2016).

Jacques (2011) diz que a partir do momento em que a não participação ou falta de capacitação dos acionistas nas empresas limita sua responsabilidade junto à organização

aumenta a necessidade dessas empresas possuírem pessoas que possam geri-las de maneira eficaz, torna necessária a contratação de um terceiro para desempenhar tal função junto à organização. Entretanto, não é possível assegurar ao principal que os agentes tomarão as melhores decisões sem haver custos (Fama & Jensen, 1983).

Jensen e Meckling (1976) dizem que o proprietário que gere sua empresa, toma decisões que maximizem sua utilidade e diminuirá seus custos. Mas, quando ocorre a transferência de riquezas por parte do principal ao agente, quando o principal nomeia o agente para tomar decisões em seu nome, em contrapartida, é possível a cobrança de máximo de desempenho ao agente devido a troca de remuneração (Gerhard, 2016).

O principal deve fornecer capital e assumir riscos, já o agente deve tomar decisões em nome do principal, bem como assumir com ele com os riscos inerentes. Sendo assim, o principal contrata o agente para desempenhar uma ou mais tarefas, lhe dando autoridade para tomar as decisões em seu nome (Lambert, 2007).

A estrutura assimétrica é fundamental na definição dessa relação. Miller (2005) destaca que a autoridade está em um lado, enquanto a vantagem informacional está em outro lado, para tanto, enquanto o principal venha a possuir autoridade para impor ações do agente em seu interesse, esse possui informações privilegiadas sobre onde irá atuar, com resultados gerados a partir de suas escolhas.

Lima (2014) diz que a empresa é caracterizada na teoria da agência como um conjunto de contratos incompletos rodeado de relações conflituosas entre pessoas, enquanto Westrup (2017) menciona que não pode haver separação entre propriedade e controle sem desalinhar os interesses das partes.

Carneiro e Cherobim (2011) classificam como impossível para o principal, garantir que o agente tome as melhores decisões sobre sua ótica a custo zero. Esses custos adicionais são o custo de monitoramento, custos de mecanismos de controle e perdas residuais. Os problemas da agência surgem de contratos incompletos e de uma relação complexa entre indivíduo (Macey & O'Hara, 2003).

Munhoz (2015) aborda que são gastos necessários para a empresa atingir seus objetivos, pois para isso são necessárias pessoas capacitadas para o alcance da eficácia organizacional, enquanto Bianchi (2005) aponta esses custos como a ineficiência relação entre gestores que ocasionam conflitos entre os indivíduos, e gerar contratos completos entre agente e principal seria uma das melhores maneiras de minimizar os custos de agência.

Mendes (2001) seleciona os custos de transação antes e depois do evento contratual. O antes, denominado pelo autor como ex-ante, diz respeito à preparação e negociação do

mecanismo que protege os riscos, enquanto o ex-post são os gastos oriundos da adaptação e aperfeiçoamento do contrato. Ambas as nomenclaturas são relacionadas com conceitos de seleção adversa e risco moral.

2.5 Cooperativismo

O cooperativismo moderno originou-se em 1844, quando 28 tecelões de Manchester, na Inglaterra, criaram uma cooperativa com seu próprio armazém que vendia roupas e alimentos dos produtores locais. Posteriormente, foi apoiada pela cooperativa a compra de casas para os tecelões, bem como a montagem de uma linha de produção que empregava pessoas desempregadas ou com salários baixos (Grzeszczyszyn, 2013).

Rocha (1999) diz que esse modelo cooperativo foi tirado da experiência existente na fábrica de fiação de Robert Owen (1771-1858) em New Lanarck (Escócia), essa era tida como modelo para os empregados por reduzir a jornada diária de trabalho e aceitar medidas previdenciárias. Para o autor, independente da não continuidade do modelo de trabalho na época, ele serviu como inspiração aos tecelões de Manchester.

Com a difusão do modelo pela Europa, é criada em Londres, no ano de 1895 a ACI, Aliança Cooperativa Internacional, e hoje é a maior ONG do mundo, com cooperativas e 267 organizações filiadas de vários setores de 96 países (Grzeszczyszyn, 2013).

Menezes e Lajus (2015) apontam que as primeiras cooperativas de crédito surgiram na Alemanha, em 1852, na cidade de Delitzsch e Heddesdorf no ano de 1864. Após esse período, houve o avanço cooperativo por França, Holanda, Inglaterra e Áustria, que exerceram um importante papel para a adaptação das cooperativas frente aos anseios trabalhistas.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), “uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas de forma voluntária para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente administrada” (ACI, 2013). A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) propõe sete princípios essenciais para sustentar a forma de fazer negócios e operar de maneira cooperativa:

- Adesão voluntária livre para qualquer indivíduo disposto a aceitar as responsabilidades como membro, sem qualquer discriminação;
- Controle democrático dos membros, em que cada associado tem direito a um voto e o controle da cooperativa fique a cargo de associados ativos e eleitos democraticamente;

- Participação econômica dos associados, em que parte do capital é comum da cooperativa, o capital subscrito é a quota que cada membro dispõe para se tornar associado;
- Autonomia e independência em todos os acordos realizados com outras instituições ou governos que garantam aos seus administradores sua garantia financeira;
- Cooperação entre cooperativas na busca do fortalecimento cooperativo com colaborações, locais, regionais e nacionais;
- Preocupação com a comunidade aprovando políticas sustentáveis que visem seu desenvolvimento sustentável;
- Educação e informação de gestores, funcionários e terceiros para o desenvolvimento das cooperativas.

Os princípios cooperativistas deixam claro que todos os cooperados se unem em prol do desenvolvimento mútuo em um ambiente onde a cooperativa está inserida, buscando não apenas seu próprio desenvolvimento, mas também da comunidade ao redor de maneira geral, onde todos têm o mesmo nível acionário independente de sua movimentação e importância interna. A seguir será comentado sobre as cooperativas de crédito no Brasil.

2.6 Cooperativas de crédito no Brasil

A primeira cooperativa de crédito do Brasil surgiu em 1902 impulsionados pelo Padre Jesuíta Theodor Amstadt, implantando a “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”, até então a primeira cooperativa de crédito da América latina, atualmente nominada de Sicred Pioneira RS. Sua missão era oferecer crédito a pequenas vilas e produtores rurais do interior do estado. Sua funcionalidade se dava pela remuneração dada aos cooperados que efetuavam depósitos junto à cooperativa (Grzeszczyszyn, 2013).

Atualmente, a Lei n. 5.764/1971 define o regime jurídico pelo qual as cooperativas estão sujeitas: as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. São instituições que não possuem fins lucrativos, formada pela união de pessoas que são proprietários e administradores. Elas se distinguem das demais sociedades pelas seguintes características:

1. Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
2. Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
3. Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
4. Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
5. Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
6. Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
7. Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
8. Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
9. Neutralidade política, religiosa, racial e social;
10. Prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
11. Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A prioridade definida é pelo voto e a realização da assembleia geral é o momento em que todos os associados têm direito mútuo de participar na tomada de decisões (Santos, 2016). As cooperativas de crédito são instituições financeiras cujo objetivo é ser intermediador financeiro de seus cooperados (Paiva & Santos, 2017).

Assaf Neto (2011) define as cooperativas de crédito como instituições financeiras não bancárias que viabilizam crédito aos seus cooperados e prestam serviços conforme são classificadas pelo Banco Central do Brasil.

Lima (2014) diz que as cooperativas de crédito são instituições financeiras nas quais os associados provêm tanto a demanda, quanto a oferta de fundos, devendo essas cooperativas fazer a intermediação entre eles. Portanto, o cooperativismo pode ser considerado uma ferramenta de crédito que mobiliza pequenas e médias empresas e que mobiliza recursos locais para tomadores de créditos.

A figura 3 apresenta as Leis referentes a cooperativas de crédito no Brasil que são marcos histórico para seu desenvolvimento no país.

Data	Leis, Decretos e Normas	Descrição
06 de janeiro de 1903	Decreto n.º 979	Permitiu aos sindicatos a organização de caixas rurais de crédito agrícola.
05 de janeiro de 1907	Decreto n.º 1637	A primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas e constituição.
20 de junho de 1907	Decreto n.º 6.532	Estabeleceu que sindicatos agrícolas poderiam fundar uniões de sindicatos ou sindicatos centrais, permitindo a livre admissão.
31 de dezembro de 1925	Lei n.º 4.984	As cooperativas de crédito passaram a ser fiscalizadas pelo Ministério da Agricultura, sem ônus, desobrigando de seguirem os sistemas Raiffeisen e Luzzatti, da exigência de expedição de carta patente e de pagamento de quotas de fiscalização.
19 de dezembro de 1932	Decreto n.º 22.239	Estabeleceu que a autorização para criação de cooperativas dependeria de aprovação governamental.
10 de julho de 1934	Decreto n.º 2.647	Distinguiu as cooperativas e classificou as cooperativas de crédito como de cooperação profissional, permitiu sua formação por pessoas de profissões distintas.
01 de agosto de 1938	Decreto-Lei n.º 581	Transferiu para o Ministério da Fazenda a incumbência de fiscalizar as cooperativas de crédito urbanas, mantendo as cooperativas de crédito rural sob fiscalização do Ministério da Agricultura. Estabeleceu, ainda, que as caixas rurais tipo Raiffeisen constituídas após a vigência do referido Decreto-Lei deveriam ter área de operações restrita a uma pequena circunscrição rural, que poderia abranger zonas municipais limítrofes.
19 de outubro de 1943	Decreto-Lei n.º 5.893	Retornou ao Ministério da Agricultura a tarefa de fiscalizar todas as cooperativas, independentemente do tipo, e criou a Caixa de Crédito Cooperativo, destinada ao financiamento e fomento do cooperativismo.
19 de dezembro de 1945	Decreto-Lei n.º 8.401	Devolveu a competência de fiscalizar as cooperativas em geral para o Serviço de Economia Rural do Ministério da Agricultura.
10 de abril de 1950	Lei n.º 1.079	Sobrestou, tendo em vista solicitação da Sumoc, sobre novos registros de cooperativas de crédito no SER.
13 de agosto de 1951	Lei n.º 1.412	Modernizou a Caixa de créditos para Banco nacional de créditos Cooperativos, com intuito de promover assistência e amparo às cooperativas, possibilitando assim que a participação indireta das cooperativas de crédito que captassem depósitos à vista na Câmara de Compensação de Cheques.
15 de abril de 1958	Decreto n.º 43.552	Reforçou a competência da Sumoc para vistoriar e fiscalizar as cooperativas de crédito, entre elas também as cooperativas mistas com seção de crédito, no que se relaciona às normas gerais reguladoras da moeda e do crédito.
12 de novembro de 1962	Decreto n.º 1.503	Liberou as autorizações e os registros de novas cooperativas de crédito ou com seções de crédito.
31 de dezembro de 1964	Lei n.º 4.595	As cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras.
20 de dezembro	Resolução BACEN n.º 11	Autorizou a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito, sob duas modalidades: cooperativas de crédito de produção

de 1965		rural e cooperativas de crédito com quadro social.
28 de janeiro de 1966	Resolução BACEN n.º 15	Decreto que somente poderia ser realizada pelas cooperativas de crédito a captação de depósitos à vista de seus associados e não podiam deixar de distribuir seus lucros com os associados.
30 de junho de 1966	Resolução BACEN n.º 27	Estabeleceu que as cooperativas de crédito e as seções de crédito somente poderiam receber depósitos de pessoas físicas, funcionários ou instituições relacionadas aos associados.
21 de novembro de 1966	Decreto-Lei n.º 59	Definiu a política nacional de cooperativismo, criou o Conselho Nacional do Cooperativismo e deu outras Providências.
19 de abril de 1967	Decreto n.º 60.597	Regulamentou o Decreto-Lei n.º 59, de 21 de novembro de 1966.
19 de setembro de 1968	Resolução BACEN n.º 99	Liberou o funcionamento de cooperativas de crédito rural.
25 de março de 1970	Decreto-Lei n.º 1.098	Delimitou que as cooperativas de crédito estavam sujeitas a algumas exigências para que o Governo autorizasse a constituição.
16 de dezembro de 1971	Lei n.º 5.764	Implantou o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas. Definiu as cooperativas como sociedades de pessoas de natureza civil.
5 de outubro de 1988	Constituição Federal 1988	Determinou que as cooperativas de crédito continuam dependentes de prévia aprovação do Banco Central do Brasil para funcionar (art.5).
12 de abril de 1990	Lei n.º 8.029	Exclusão do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S.A. - BNCC.
11 de março de 1992	Resolução BACEN n.º 1.914	Vedou a constituição de cooperativas de crédito do tipo Luzzatti, e definiu as autorizações para as cooperativas de economia e crédito mútuo e rural.
19 de janeiro de 1994	Resolução BACEN n.º 2.099	Concedeu a permissão para criação das unidades de Postos de Atendimento Cooperativo (PAC).
31 de agosto de 1995	Resolução BACEN n.º 2.193	Permitiu a criação dos bancos cooperativos, ou seja, os bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito.
27 de maio de 1999	Resolução BACEN n.º 2.608	Possibilitou às cooperativas centrais o poder de supervisionar o funcionamento das outras cooperativas singulares e filiadas e de realizar auditoria.
30 de agosto de 2000	Resolução BACEN n.º 2.771	Reduziu os limites mínimos de patrimônio líquido, de acordo com o grau de risco do ativo, passivo e contas de compensação.
20 de dezembro de 2002	Resolução BACEN n.º 3.058	Autorizou a formação de cooperativas compostas por pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluída a área rural.
25 de junho de 2003	Resolução BACEN n.º 3.106	Permitiu que as cooperativas pudessem admitir associados em localidades com menos de cem mil habitantes.
27 de novembro de 2003	Resolução BACEN n.º 3.140	Liberou a criação de cooperativas de crédito de empresários participantes de empresas vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal.
17 de dezembro de 2003	Resolução BACEN n.º 3.156	Possibilitou que as cooperativas de crédito contratassem correspondentes no país, seguindo as mesmas condições das demais instituições financeiras.
19 de	Resolução BACEN n.º	Autorizou aos bancos cooperativos o recebimento de depósitos de

março de 2004	3.188	poupança rural.
21 de janeiro de 2005	Resolução CFC n.º 1.013	Aprovou a NBC T 10.8 - IT - 01 - Entidades Cooperativas.
31 de agosto de 2005	Resolução BACEN n.º 3.309	Relatou sobre a qualificação do nível dos empregados que atuam no atendimento aos cooperados em atividades de títulos e valores mobiliários e derivativos.
30 de setembro de 2005	Resolução BACEN n.º 3.321	Ampliou as possibilidades de associação, permitindo a coexistência de condições de admissão em que coexistam grupos de associados de diversas origens.
9 de agosto de 2007	Resolução BACEN n.º 3.442	Verificou a necessidade da governança corporativa e a criação da Entidade de Auditoria Cooperativa, possibilitando a transformação de cooperativas de crédito em livre admissão.
17 de abril de 2009	Lei Complementar n.º 130	Regulamentou para as instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativas de crédito com a CF/88; possibilitou a criação de um Fundo Garantidor para o sistema.
27 de maio de 2010	Resolução BACEN n.º 3.859	Liberou a autorização para funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento de cooperativas de crédito.
26 de abril de 2012	Resolução BACEN n.º 4.072	Modificou e ressaltou sobre as normas de instalação no país de dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
28 de junho de 2013	Resolução BACEN n.º 4.243	Dispôs sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.
5 de novembro de 2013	Resolução BACEN n.º 4.284	Aprovou o Estatuto e o Regulamento do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) e estabeleceu a forma de contribuição.
5 de agosto de 2015	Resolução BACEN n.º 4.434	Relatou sobre a constituição, a liberação para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e deu outras providências.
17 de dezembro de 2015	Resolução BACEN n.º 4.454	Dispôs sobre auditoria cooperativa no segmento de cooperativas de crédito.
24 de novembro de 2016	Resolução BACEN n.º 4.538	Definiu que as instituições financeiras e demais instituições estão autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e que devem implementar e manter política de sucessão de administradores, aplicável aos cargos da alta administração da instituição.
30 de janeiro de 2017	Resolução BACEN n.º 4.553	Estabeleceu a segmentação do conjunto das instituições financeiras a funcionar pelo BACEN para fins de aplicação proporcional da regulação prudencial.

Figura 3: Leis, decretos e normas relevantes do cooperativismo

Fonte: Paiva e Santos (2017).

A Figura 3 apresenta as leis, decretos e normas do cooperativismo no Brasil. De acordo com Bressan (2009), vem aumentando significativamente a demanda por serviços financeiros prestados por cooperativas de crédito no Brasil, principalmente pelos seus serviços

diferenciados, como taxas de empréstimos abaixo das oferecidas no mercado e uma maior taxa de remuneração para investimento. O cooperativismo de crédito no Brasil é uma injeção econômica em regiões estagnadas, propiciando inclusão financeira mais vantajosa e eficiência do sistema financeiro (Chaves, 2011).

McKillop e Wilson (2011) apontam a união entre os associados a partir do mutualismo como o elo que possibilita favoráveis condições financeiras aos cooperados. Diferentemente das demais instituições que tem o objetivo de maximizar seu lucro, as cooperativas de crédito buscam maximizar os benefícios a seus cooperados como melhores taxas para empréstimos, maior rentabilidade em aplicações e distribuição de seu lucro líquido como sobras aos seus cooperados (Barros, 2016).

Na prática, o benefício e o valor produzido por uma cooperativa são revertidos para seus associados por meio das relações entre cooperados e a cooperativa (Pellervo, 2000).

A seguir serão apontados estudos que utilizaram a estrutura de propriedade em cooperativas de diversos setores e qual a influência em seu desempenho.

2.7 Estudos anteriores

Trindade e Bialoskorski Neto (2012) analisaram a relação de variáveis que caracterizam o tamanho e escala financeira das cooperativas, principalmente a divisão entre propriedade e gestão. Os resultados apontam que não existe relação entre desempenho econômico entre propriedade e gestão e desempenho financeiro.

Pies, Baggio e Romeiro (2016) discutiram os aspectos relacionados aos mecanismos que possibilitam as cooperativas ter a participação de seus associados nas definições estratégicas e monitoramento dos resultados, concluindo que a participação dos associados incide na amplitude dos resultados nas cooperativas.

Sonza (2012) buscou analisar a influência da estrutura de propriedade na eficiência de empresas brasileiras com estruturas de capital concentradas. Seus resultados apontaram que a estrutura de propriedade influencia negativamente a eficiência das empresas brasileiras, contrariando o modelo americano. Costa e Melo (2017) investigaram os conflitos de agência em cooperativas mineiras que adotam gestão por delegação, a compreensão por parte dos cooperados sobre assimetria informacional e o favorecimento dos gestores frente a dificuldade de monitoramento.

Silva, Souza e Leite (2011) apontam que existem novos modelos de cooperativas que diferem das tradicionais em relação ao direito de propriedade, permitindo que os associados invistam em partes específicas das cooperativas. Os resultados apontaram que é necessária uma reformulação da lei vigente no Brasil que possibilite as cooperativas direitos de negociar suas quotas partes.

Cook (2004) diz que as cooperativas podem apresentar inúmeros conflitos de agência relacionadas a estrutura de propriedade como nos casos das cooperativas em que eles não são negociáveis, causando problemas do horizonte em que o planejamento a longo prazo da cooperativa é prejudicado.

Pivoto (2013) pesquisou quais os problemas oriundos de direito de propriedade nas cooperativas do Rio Grande do Sul, concluindo que existem muitas estratégias que objetivam reduzir os problemas de direito de propriedade e maximizar o desempenho econômico das cooperativas.

Wrubel e Fernandes (2014) analisaram a influência de contratos rígidos como ferramenta de redução de assimetria informacional em cooperativas agroindustriais. Os resultados confirmaram que a assimetria informacional aumenta de acordo com as folgas dos contratos, e que não há uniformidade nas variáveis testadas no estudo. Silva (2017) realizou um estudo sobre a percepção de diretores de uma cooperativa quanto as estratégias gerenciais e os custos de transação sob a ótica da NEI. Os resultados apontaram para um desperdício de 3% de matéria prima na cooperativa.

A seguir será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada nesse trabalho.

3 Método de Pesquisa

Esse capítulo apresenta o percurso desta pesquisa na busca por responder o problema de pesquisa, e atingir o objetivo geral e específico. Inicia-se com a classificação da pesquisa, após são apresentadas as técnicas utilizadas na coleta, análise e interpretação dos dados e as limitações desse estudo. A escolha pelo cooperativismo de crédito se dá pela relevância econômica e social que essas organizações possuem no contexto da qual estão inseridas e relevância no Sistema Financeiro Nacional. O Sicoob Meridional atua há mais de 16 anos na região oeste do Paraná, com atuação nas cidades de Toledo, Vera Cruz, Palotina, Santa Helena, Guaira, no estado do Rio Grande do Sul em Caxias e Bento Golçalves, e no estado de São Paulo, em Osasco e Barueri, com mais de 1 bilhão de recursos administrados e mais de 45 mil associados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Essa pesquisa é caracterizada com método misto, pois buscou identificar algumas características de fenômenos no ambiente pesquisado. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, sendo o mais indicado para estudos com um fato específico considerado ideal para explicar certa situação, buscando ampliar o conhecimento a respeito de certo tema. Segundo Yin (2011) o estudo de caso é uma abordagem metodológica que permite uma análise profunda de um fenômeno. O estudo de caso estuda certo fenômeno em seu contexto real, avaliando decisões tomadas, e no que resultaram certas atitudes tomadas, esclarecendo as consequências desse fenômeno (Mendes, 2006).

Yin (2011), aponta que o estudo de caso é uma ferramenta muito utilizada nas ciências sociais aplicadas para investigar complexos fenômenos sociais em eventos contemporâneos não manipulados, quando existem inúmeros documentos que permitem triangular os dados e em observações diretas dos eventos estudados.

Foi realizada uma triangulação de dados para realizar análise dessa pesquisa. Esses dados foram realizados a partir de análise documental do estatuto da cooperativa e normas éticas da empresa. Foi feita pesquisa qualitativa com entrevista aberta para a presidente da cooperativa, o diretor superintendente, os conselheiros de administração e os conselheiros fiscais. As questões para a presidente e o diretor tratam de direito de propriedade,

racionalidade limitada e oportunismo, enquanto o questionário para o conselho de administração trata de monitoramento e direito de propriedade, enquanto o questionário para o conselho fiscal trata de normas a serem seguidas na cooperativa.

A triangulação também foi efetuada com aplicação de método quantitativo, a partir de aplicação de questionários fechado para os delegados. O questionário aos delegados é o mais extenso porque tem uma pergunta relacionada para cada questionário dos outros membros. A intuição dessa aplicação é confrontar a percepção dos delegados com os outros membros da cooperativa.

As entrevistas foram realizadas com os conselheiros de administração e conselheiros fiscais da cooperativa analisada, bem como com a presidente do conselho de administração e o diretor superintendente, e aplicação de questionário fechado para os delegados da cooperativa, entre os meses de Setembro e Novembro de 2019. A utilização de métodos mistos colabora na obtenção de uma profunda análise a respeito da complexidade que é identificar os conflitos que afetam a relação entre o agente e principal em uma cooperativa de crédito.

Em busca de respostas específicas, a análise de conteúdo, com classificação através de categorização, identificou, classificou, ordenou e atribuiu sentido ao conteúdo dos textos analisados (Vala, 2005). A utilização de métodos qualitativos e quantitativos em pesquisas científicas vem se tornando popular porque maximizam a utilização dos pontos fortes de ambas, auxiliando na compreensão geral do problema de pesquisa (Creswell, 2010).

Essa combinação possibilita a obtenção de informações mais amplas e abrangentes, oportunizando uma triangulação que garante informações ricas e complexas, inviáveis com a utilização de apenas um desses métodos (Creswell, 2010). Esse método de estudo proporciona o esclarecimento de uma hipótese nula em um teste quantitativo com perguntas respondidas por participantes de questões abertas.

3.2 População e amostra investigada

A população e amostra institucional foi definida de acordo com o necessário para responder à questão de pesquisa, sendo os conselheiros de administração, conselheiros fiscais, diretor superintendente e presidente da cooperativa. Com o intuito de validar e confrontar os respondentes e captar a percepção dos associados enquanto principais, segundo a teoria da agência. Foi aplicado um questionário fechado, com 41 questões aos delegados da

cooperativa, que representam os associados. Esse elevado número de questões representa uma questão relacionada para cada um dos outros membros entrevistados.

Os respondentes são pessoas ligadas as áreas estratégicas da cooperativa em diversos setores. Os conselheiros de administração, fiscal, presidente e diretor superintendente totalizaram 11 entrevistados que possuem, em grande maioria, um elevado tempo como associado, desta forma, pressupõe-se que conhecem bem as normas e procedimentos institucionais e estatutários.

Ao todo, são 8 conselheiros de administração, 3 conselheiros fiscais, 1 diretor superintendente, 1 presidentes e 75 delegados em toda a cooperativa. Dentre os conselheiros de administração, 2 optaram por não participar desta pesquisa, e o número de delegados que responderam o questionário foram 16.

Para a análise dos dados, a presidente, o diretor superintendente e os conselheiros de administração e fiscal são considerados agentes na cooperativa, enquanto os delegados representam os principais.

3.3 Procedimentos de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada a partir de uma triangulação entre entrevistas gravadas e posteriormente transcritas, bem como entrevista semiestruturada aos conselheiros de administração e conselheiros fiscal, e aplicação de questionário fechado aos delegados da cooperativa que representam todos os cooperados.

Os respondentes estão ligados a cooperativa, em grande maioria, há mais de dez anos, e todos possuem razoável conhecimento sobre as normas internas da cooperativa e como a cooperativa opera.

A Figura 4 apresenta o organograma da cooperativa, com cargos e funções dos respondentes para facilitar o conhecimento da instituição.



Figura 4: Organograma da cooperativa

Fonte: Sicoob Meridional.

A empresa, objeto de estudo, conta com a assembleia geral como maior poder dentro da instituição, sendo a única responsável por alterações no estatuto. Abaixo dela se reporta o conselho de administração e sua presidente, e o diretor superintendente, que se reporta ao conselho de administração. O conselho fiscal é um órgão independente ao conselho de administração, que se reporta a assembleia geral. Os delegados são os representantes da assembleia geral, eleitos por votação e responsáveis por participarem da assembleia geral e levarem as demandas dos associados para a cooperativa.

A análise documental das políticas e práticas adotadas internamente que são utilizadas como mecanismo para gerenciar conflitos de interesses com o intuito de suportar e complementar as entrevistas realizadas, além de identificar quais mecanismos internos são adotados para gerenciar os conflitos de interesse.

A entrevista é utilizada na investigação social para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social (Marconi & Lakatos, 2010). As transcrições tendem a auxiliar na percepção dos entrevistados a respeito do conflito de interesses inserido na cooperativa. A entrevista foi individual, com perguntas pré-estabelecidas.

A figura 5 apresenta a organização dos métodos de pesquisa e suas respectivas fontes.

Método	Fonte	Objetivo	Objetivo específico relacionado
Entrevista em profundidade	Presidente da cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar como é a separação de controle e propriedade na cooperativa. - Identificar a percepção da presidente quanto ao conflito de interesses na cooperativa. - Identificar como se dá a assimetria informacional entre principal e agente. 	- Identificar qual a percepção do gestor enquanto agente sobre o conflito de agência, direito de propriedade e economia de custos de transação.
Entrevista em	Superintendente	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a estratégia 	- Identificar qual a percepção do

profundidade	regional	organizacional. - Identificar estratégia de gestão de associados. - Identificar relação entre estratégia organizacional e gestão de associados. - Identificar a importância da educação cooperativa na redução de conflito de agência.	gestor enquanto agente sobre o conflito de agência, direito de propriedade e economia de custos de transação.
Entrevista semiestruturada	Conselho fiscal e econômico	- Identificar como os conselheiros veem a separação de controle e propriedade na cooperativa. - Identificar como é realizada a seleção de diretoria, conselheiros e delegados. - Identificar qual a sua percepção quanto às práticas de escolha da diretoria e conselheiros.	- Identificar qual a percepção do associado enquanto principal sobre o conflito de agência na cooperativa de crédito e como é realizado o monitoramento dos gestores executivos na instituição.
Aplicação de questionário	Delegados	- Identificar como os delegados veem à separação de controle e propriedade na cooperativa. - Identificar qual a sua percepção quanto às práticas de escolha da diretoria e conselheiros.	- Identificar qual a percepção do associado enquanto principal sobre o conflito de agência na cooperativa de crédito.
Análise documental	Procedimentos utilizados, políticas internas, manuais e relatórios internos.	- Suportar e complementar as entrevistas realizadas. - Identificar quais mecanismos internos são utilizados para gerenciar o conflito de interesses.	- Identificar quais medidas internas são tomadas para diminuir o conflito de agência na cooperativa de crédito. - Identificar se existe conflito de agência entre principal e agente na cooperativa de crédito a partir de análise do estatuto.

Figura 5: Métodos da pesquisa

Fonte: O autor (2019).

A figura 5 apresenta o método de pesquisa. Foi realizada entrevista em profundidade com a presidente da cooperativa, que é a responsável pela cooperativa após os cooperados, e o diretor superintendente, que é quem toma as decisões administrativas da instituição e responsável por sua gestão. Essa entrevista permitiu captar a percepção dos cooperados quanto ao conflito de agência, direito de propriedade e economia de custos de transação. Esse método de entrevista dá a liberdade ao entrevistado de poder responder a entrevista da melhor forma possível sem ser induzido a algum resultado.

Para os 11 conselheiros fiscal e de administração, foi realizada uma entrevista para identificar sua percepção quanto ao conflito de agência, direito de propriedade e economia de custos de transação. A aplicação de questionário com questões fechadas aos delegados questiona as respostas dadas pelos respondentes anteriores com o intuito de confrontar a visão do agente e do principal sobre conflito de agência na cooperativa. A análise documental foi realizada no estatuto da cooperativa para suportar a teoria da agência e para verificar se a percepção dos entrevistados está de acordo com as normas da cooperativa.

Foroni (2014), aponta os pontos fortes da entrevista como foco nos tópicos do estudo de caso e inferências em pontos casuais percebidos, enquanto os pontos fortes do questionário são respostas comparáveis e maior amostra de respondente. Para o autor, os pontos fortes da análise documental são ser estável por ter a possibilidade de ser revista, exata por possuir fontes e referências, além de ampla, por cobrir um longo período de tempo.

3.4 Constructo de pesquisa

As técnicas utilizadas para coleta de dados foram entrevistas, questionários e análise documental. Todas essas etapas avançaram na identificação de conflito de agência na cooperativa de crédito com base em autores já citados, criando suposições acerca do que se propõe nessa pesquisa:

A figura 6 apresenta o constructo de pesquisa.

Construtos	Variável de análise	Proxy	Relação	
Direitos de propriedade	Direito de aproximar os rendimentos dos ativos	Distribuição das sobras sobre as operações realizadas e não ao capital.	Incentiva a realização de operações com a cooperativa, e desmotiva o cooperado a capitalizar junto a cooperativa.	
		Falta de transparência no cálculo de distribuição das sobras.	A complexidade de calcular o direito ao resultado sobre as operações do cooperado ocasiona incerteza na alocação deste direito.	
		Normalmente não se distribui sobras.	Quando as sobras são incorporadas pela cooperativa, os cooperados tendem a buscar resultados imediatos nas transações comerciais, não considerando que uma perda na operação com a cooperativa seria compensada com a distribuição das sobras.	
		Valorização das cotas definidas por lei e não pelo mercado.	Pode ser uma expropriação do capital no caso de a cooperativa crescer mais que a taxa definida na lei.	
	O direito de alterar a forma de ativo	Impossibilidade de venda das cotas para terceiros.	Dificulta a liquidez do capital do associado.	
		Dificuldade de se resgatar o capital social.	O resgate de cotas implica em sair da sociedade e a forma de devolução do capital é definida no estatuto.	
	Direito ao Controle	Direito ao controle definido como 1 associado = 1 voto.	O direito ao controle do proprietário gera falta de comprometimento do cooperado, além de não incentivar a capitalizar com a cooperativa.	
		Número de cooperados	À medida que aumenta o número de associados, o valor relativo do voto diminui, desmotivando a participação do cooperado nas decisões	
				Um cooperado como principal executivo

Teoria da Agência	Separação entre propriedade e controle	O principal executivo é um cooperado.	pode ajudar no relacionamento entre cooperado e cooperativa. Todavia, o cooperado normalmente não possui a expertise necessária a função.
		Falta de efetividade dos mecanismos de controle das ações do principal executivo.	A falta de controle das ações do principal executivo pode favorecer o aparecimento de ações oportunistas por parte deste, gerando prejuízos a cooperativa.
		Conselho fiscal não conta com auditoria independente	Os conselhos fiscais das cooperativas são assessorados por empresas pequenas que possuem alta dependência da cooperativa, o que reduz a imparcialidade dos serviços prestados, ocasionando incertezas com relação à fiscalização das ações executadas.
		A remuneração do principal executivo e dos gestores profissionais é fixa.	A utilização exclusiva de remuneração fixa pode não motivar os gestores a buscarem melhores resultados para a cooperativa.
		Falta de incentivos para o principal gestor profissional agir no interesse coletivo.	Quando são oferecidos incentivos, estes estão atrelados ao desempenho financeiro da cooperativa, em desacordo com os interesses dos cooperados.
		Falta de incentivos para cooperados agirem no interesse coletivo.	Os cooperados não percebem benefícios em operar com a cooperativa quando os preços forem os menores do mercado, pois as sobras não são distribuídas e não existem mecanismos contratuais que estabeleçam a utilização dos serviços prestados.
		Não existência de contratos com o principal gestor profissionalizado.	A ausência de contratos aumenta a assimetria informacional e dificulta o controle das partes, ocasionando desconfiança dos cooperados.
Economia dos Custos de Transação	Racionalidade Limitada	Compartilhamento de informações sobre o cooperativismo.	Os cooperados têm pouco conhecimento do que, de fato, é uma cooperativa, o que prejudica o seu relacionamento com a cooperativa.
		Compartilhamento de informações técnicas.	As cooperativas privilegiam o compartilhamento de informações técnicas por atenderem a interesses de curto prazo dos associados.
		Ações de educação cooperativa.	A baixa existência de ações de educação cooperativa dificulta a redução de comportamentos oportunistas dos cooperados.
		Existência de Organização do Quadro Social (OQS).	A OQS aumenta o compartilhamento de informações entre cooperativa e cooperado, favorecendo o maior comprometimento e redução de ações oportunistas por parte dos cooperados.
	Oportunismo	Infidelidade do cooperado.	Cooperados utilizam os benefícios da cooperativa e não dão a contrapartida na comercialização dos produtos e serviços.
		Desconfiança do cooperado	Existe em função de problemas de

		na cooperativa	corrupção envolvendo estas organizações no passado. Com isso, os cooperados acabam realizando somente as transações em que conseguem benefício imediato.
		Desconfiança da cooperativa no cooperado	Existe desconfiança da cooperativa para com os cooperados em função de problemas históricos de comportamentos oportunistas por parte dos associados.
		Desconfiança dos cooperados nos gestores profissionais da cooperativa	Existe desconfiança pelo fato de os cooperados acreditarem que os gestores trabalham para deixar a “cooperativa rica” e o “cooperado pobre”.

Figura 6: Variável de análise

Fonte: Adaptado Ferreira (2014) e Lima (2014).

A figura 6 analisa os constructos direito de propriedade, conflito de agência e economia dos custos de transação. Cada um desses constructos está separado por variáveis de análise que enquadram os proxies de pesquisa. Os questionários aplicados aos conselheiros e diretores se basearam nesses proxies com o intuito de verificar o conflito de agência na cooperativa de crédito estudada, o que permitiu atingir o objetivo geral B deste trabalho.

3.5 Procedimentos e análise de dados

Com o intuito de responder a questão de pesquisa, objetivo geral e específicos, foram adotadas etapas para coleta e análise de dados. Por ordem do organograma da cooperativa, foi realizada entrevista com os membros do conselho fiscal de forma individual. O passo seguinte foi entrevistar os membros do conselho de administração, incluindo a presidente. A última entrevista foi realizada com o diretor superintendente.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, de forma literal. Cada entrevista iniciou com a caracterização dos entrevistados: (a) gênero; (b) faixa etária; (c) tempo que é associado da cooperativa. Após essa fase inicial, iniciou-se a entrevista com foco no conflito de agência, direito de propriedades e economia de custos de transação.

A partir da proposta para alcançar os objetivos de pesquisa, foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas. Martins e Theóphilo (2009), apontam a análise de conteúdo como uma técnica que analisa a comunicação de forma objetiva e sistemática, permitindo inferir conhecimentos relacionados as condições destas mensagens. Este trabalho opta em responder questões a respeito dos conflitos de interesse em uma cooperativa de crédito a luz da teoria da agência.

3.6 Sistema Maxqda

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo se deu a partir da utilização do software Maxqda que qualificou a análise das entrevistas. O intuito desse programa é auxiliar na análise de conteúdo das pesquisas qualitativas em instituições científicas e de negócios, organizando, avaliando e interpretando os dados coletados (Nodari, Soares, Wiedenhof, & Oliveira, 2014).

Seu layout é dividido em quatro áreas que refletem a importância da análise de conteúdo: a primeira janela apresenta todos os documentos, outra janela traz as categorias e códigos, outra janela para leitura e edição de códigos, enquanto a última recupera os dados segmentados (Nodari et al., 2014). Destaca-se que a codificação do Maxqda é feita pelo pesquisador, que cria e organiza todas as categorias.

A tabela a seguir apresenta os recursos disponíveis no software Maxqda

Recursos disponíveis no Maxqda
Permite a formatação dos textos tais como: tipos e tamanhos de fontes, características tipo negrito ou itálico, além de possibilitar a alteração e exclusão de palavras e caracteres.
Possibilita a edição de documentos existentes que já continham os mesmos dados codificados.
Possui recursos para buscas complexas de texto e elementos de linguagem, incluindo o uso de thesaurus para encontrar palavras com significados similares.
Indexa todas as palavras do texto e cria tabelas de frequência de ocorrência de palavras.
Realiza pesquisas do tipo palavra ou texto chave no contexto (key word in contexto – KWIC).
Disponibiliza algumas funcionalidades automáticas para análise de conteúdo.
Possui recursos limitados para criação de gráficos com proximidade de palavras ou expressões.

Tabela 1: Recursos disponíveis no maxqda

Fonte: Adaptado de Bertolla (2012).

A tabela 1 apresentou os recursos disponíveis no sistema maxqda. Dentre suas principais funcionalidades destaca-se a busca por elementos de linguagem, frequência e ocorrência de palavras e criação de figuras gráficas.

A figura 7 apresenta os efeitos dos sistemas Qdas nas estratégias de qualidade.

Tipo de efeito	Descrição do efeito	Autor(es)	Estratégia afetada
Negativo	Limita a criatividade dos pesquisadores ao restringir o processo de análise em torno das ferramentas permitidas.	Goble, Austin, Larsen, Kreitzer e Brintnell (2012), Holbrook e Butcher (1996), MacMillan (2005) e Morison e Moir (1998).	Coerência do pesquisador.
	Distancia os pesquisadores dos dados ao apresentar os dados (listas de citações, códigos e fragmentos de textos) fora de seus contextos.	Goble et al. (2012), Holbrook e Butcher (1996), MacMillan (2005) e Morison e Moir (1998).	Coerência do pesquisador.
	Prejudica a reflexividade ao mecanizar o processo de análise e promover a ideia de que esse processo é linear e rápido.	Woods, Paulus, Aktins e Macklin (2016) e Goble et al. (2012).	Coerência do pesquisador.

Positivo	Estimula a reflexividade ao disponibilizar ferramentas que permitem registrar reflexões (memo), visualizar as relações entre os dados e realizar experimentos com os dados.	Aljunid (1996), Ang, Embi e Yunus (2016), Bazeley e Jackson (2013), Cope (2014), Gibbs (2014), Merriam e Tisdell (2016), Miles et al. (2014), Rambaree (2007), Sinkovics e Alfoldi (2012), Taft (1993), Tracy (2013) e Woods, Macklin e Lewis (2016).	Coerência do pesquisador.
	Estimula a criatividade ao gerenciar as tarefas mecânicas da análise e liberar tempo para o pensar criativamente.	Bazeley e Jackson (2013), Cope (2014), Merriam e Tisdell (2016), Morison e Moir (1998), Taft (1993), Tracy (2013) e Woods, Macklin et al. (2016).	Coerência do pesquisador.
	Facilita a identificação da saturação teórica e de casos desviantes ao disponibilizar ferramentas de comparação dos dados e de representação gráfica.	Richards (2002).	Construção do corpus da pesquisa.
	Melhora a transparência do processo de pesquisa ao registrar automaticamente o histórico das atividades realizadas pelo pesquisador (trilhas de auditoria).	Ang et al. (2016), Flick (2009), Gibbs (2014), Kelle (1997), Richards (2002), Sinkovics e Alfoldi (2012) e Wolfe, Gephart e Johnson (1993).	Descrição detalhada da investigação.
	Facilita o compartilhamento de informações com terceiros ao produzir relatórios automáticos dos resultados da pesquisa.	Ang et al. (2016).	Validação dos respondentes.
Positivo	Melhora o trabalho em equipe ao possibilitar o compartilhamento online do banco de dados e da análise entre os pesquisadores.	Bazeley e Jackson (2013), Merriam e Tisdell (2016), Rambaree (2007), Sinkovics e Alfoldi (2012), Stewart (2012), Taft (1993) e Tracy (2013).	Validação por pesquisadores.
	Permite analisar diferentes tipos de dados (documentos, imagens, vídeos, transcrições de entrevistas e outros), que não poderiam ser analisados sem o seu uso.	Ang et al. (2016), Flick (2009), Gibbs (2014), Rambaree (2007), Saldaña (2009), Sinkovics e Alfoldi (2012), Stewart (2012), Wolfe et al. (1993) e Tracy (2013).	Triangulação.

Figura 7: Efeito das QDAS nas estratégias de qualidade

Fonte: Adaptado de Souza Neto, Dias, Silva e Ramos (2019).

A figura 7 apresenta os efeitos da qualidade do software Maxqda na análise de conteúdo. Os efeitos positivos mais citados pelos autores são: estimula reflexibilidade, por possuir ferramentas que exploram mais os dados que o manual; estimula a criatividade, porque economiza tempo e energia para tarefas repetitivas; e permite analisar variados tipos de dados, por possuir análise rica de dados (Bertolla, 2012).

É possível alcançar esses resultados a partir da inclusão de todas as entrevistas no sistema, que posteriormente são analisadas individualmente, captando cada fala que esteja relacionada a teoria da agência. Após essa análise individual, o sistema permite criar mapas

conceituais, mapa de frases mais faladas e analisar qual o conteúdo é mais discutido entre os entrevistados.

3.7 Análise de conteúdo

Os métodos de análise qualitativa de dados vêm despertando crescentemente o interesse entre pesquisadores, e a análise de conteúdo tem recebido um importante destaque pelo constante aumento de rigor metodológico e necessidade de profundidade nas pesquisas (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Para Bertolla (2012), a análise de conteúdo é uma técnica que visa identificar o que está sendo falado sobre um determinado assunto. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que busca alcançar a partir de procedimentos sistemáticos e descrição de conteúdo, indicadores que possibilitem inferir conhecimentos a respeito da produção dessas mensagens (Bardin, 2009).

Na definição acima, a análise de conteúdo pode ser utilizada tanto em pesquisas qualitativas, quanto em pesquisas quantitativas. Esse contexto se dá pela possibilidade de o conteúdo variar entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, induzindo o leitor a uma segunda leitura baseada na dedução (Bertolla, 2012). De acordo com Malhotra (2004), ela é considerada apropriada em uma pesquisa quando o fenômeno observado é a comunicação, mensagem de texto e não um objeto físico.

Segundo Bardin (2009), o enfoque qualitativo busca ultrapassar a simples descrição de técnicas quantitativas para interpretações mais profundas. A análise de conteúdo se origina pela metodologia quantitativa, da qual sua lógica era pautada na interpretação do material em caráter qualitativo, onde o rigor científico se dava pela suposta objetividade dos números (Minayo, 2004).

Alguns exemplos que possibilitam aplicar análise de conteúdo são relatórios, contratos, estatutos, entrevistas e imagens (Bardin, 2009). A partir da análise de conteúdo é possível interpretar cada parte da mensagem original (Flick, 2009).

Bardin (2009) classifica a análise de conteúdo em três fases:

1. Pré análise, onde é realizada a leitura do material;
2. Exploração do material para escolher a codificação do material;
3. Interpretação dos resultados através de operações estatísticas sintetizadas a fim de validar inferências e interpretações.

Para realizar a codificação dos dados, é necessário classificar elementos a partir de critérios estabelecidos previamente. Para Bardin (2009), esses critérios podem ser sintáticos (verbos e advérbios), léxicos (a partir do sentido da palavra), e semântico (categoria temática).

Esse tipo de pesquisa foi impactado a partir da década de 1980 com o surgimento do computador pessoal e softwares de apoio à análise qualitativa (Nodaria et al., 2014). Esses programas também são conhecidos como QDAS (Qualitative Data Analysis Softwares) (Yin, 2011).

Essas ferramentas possibilitam, além de economia de custos, a oportunidade de explorar os dados de uma forma mais ampla, podendo adicionar, organizar codificar e gerenciar inúmeros tipos de dados, como textos, imagens e vídeos (Gibbs, 2009). A utilização de softwares de análise qualitativa (SADQ), promove uma facilidade em visualizar relações entre dados, aumentam a transparência do trabalho e a velocidade de resposta (Evers, 2011).

Para Gibbs (2009), importar textos, criar códigos, acessar textos codificados em seu contexto original são as principais vantagens de utilizar os SADQ.

3.8 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso, os achados dessa pesquisa não podem ser generalizados para outros casos, sendo um fenômeno social, a realidade pode variar de acordo com o objeto analisado no estudo.

Froni (2014) aponta algumas limitações nas fontes de evidência escolhidas para coleta de dados dessa pesquisa. Para o autor, as entrevistas estão propensas a parcialidade em casos de questões mal articuladas, incorreções devido a falta de memória e reflexibilidade em casos em que o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir, enquanto o questionário está propenso a interpretação errada das questões.

Dentre os 75 delegados, apenas 16 deles responderam aos questionários. Foram enviados quatro vezes por e-mail, foi solicitado um pedido para resposta pela própria presidente, e houve contato via ligação e aplicativo de mensagem solicitando a participação na pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidos a partir da literatura sobre a teoria da agência, entretanto, foi evidenciado a menor participação de alguns conselheiros pela falta de conhecimento e experiência no dia a dia das atividades da cooperativa, dando a entender estarem presentes em número, mas sem uma voz ativa para demandas e ações

próprias na cooperativa. Essa situação resultou em percepções distintas quanto a análise das questões dos questionários e conseqüentemente algumas respostas fora do contexto considerado ideal para responder a questão de pesquisa e alcançar o objetivo geral.

4 Análise e Interpretação dos Resultados

Nesse capítulo serão analisados os dados encontrados a partir da triangulação das entrevistas realizadas, com análise documental sob a luz da teoria da agência. Esse capítulo está dividido em direito de propriedade, conflito de agência e economia de custos de transação, conforme o figura 6 da metodologia, para que o objetivo geral B seja apresentado e respondido de maneira clara e concisa.

4.1 Dados do estudo

Para a coleta de dados, foram entrevistados 6 conselheiros de administração, 3 conselheiros fiscais, o diretor superintendente e a presidente da cooperativa. A entrevista realizada com o diretor superintendente e a presidente do conselho de administração do Sicoob tratou de assuntos relacionados a direito de propriedade, conflito de agência, oportunismo e racionalidade.

Com o intuito de validar as informações encontradas, foram enviados aos 75 delegados da cooperativa um questionário com 41 questões fechadas que captam a percepção deles sobre questões enviadas aos outros membros entrevistados. Entretanto, apenas 16 delegados participaram da pesquisa.

Foi questionado pelo conselho de administração o conflito de agência a partir da autonomia da assembleia geral, oportunismo e monitoramento, enquanto o conselho fiscal foi questionado sobre racionalidade, treinamento e assimetria informacional.

A Figura 8 apresenta a representatividade de gênero dos entrevistados.



Figura 8: Percentual de gênero masculino e feminino do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria.

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 8 apresenta a representatividade de gênero dos entrevistados. Percebe-se a predominância masculina dentre os entrevistados, que representam 10 entre os 11 entrevistados.

A figura 9 apresenta a representatividade de gênero dos delegados que responderam à pesquisa:

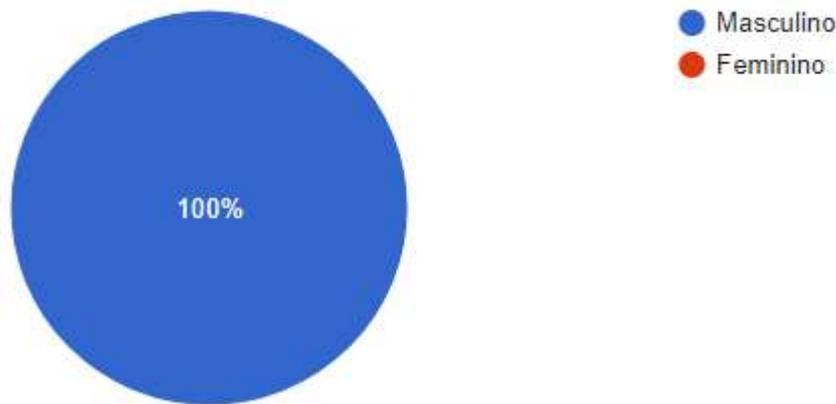


Figura 9: Percentual de gênero masculino e feminino entre os delegados.

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 9 apresenta a representatividade de gênero dentre os delegados. 100% dos respondentes são do sexo masculino.

A figura 10 apresentara a variação de idade entre os conselheiros fiscal, de administração e diretores.

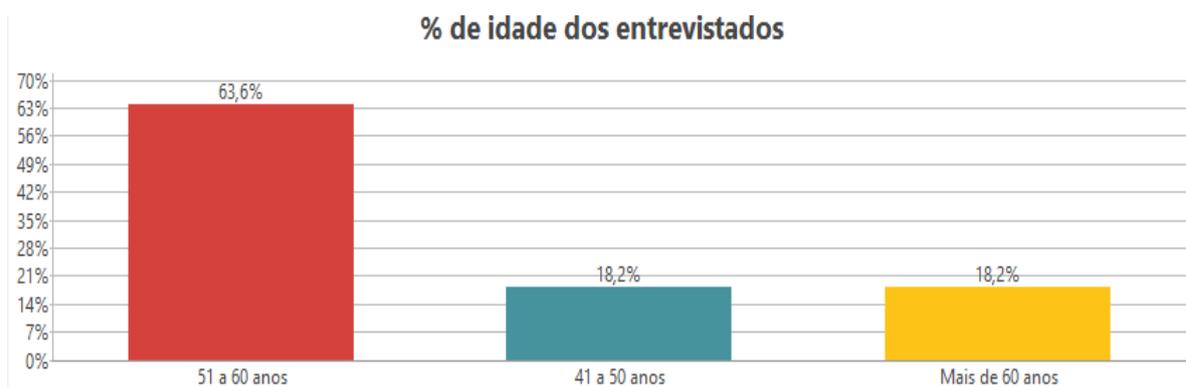


Figura 10: Percentual de idade dos conselheiros fiscal, de administração e diretores.

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 10 apresenta a variação de idade dos entrevistados. 63% tem idade entre 51 a 60 anos, enquanto 18,2% tem entre 41 a 50 ou mais de 60 anos. Diferente da figura anterior, esse quesito apresenta uma diversidade maior dos entrevistados.

A figura 11 apresentara a variação de idade entre os delegados.

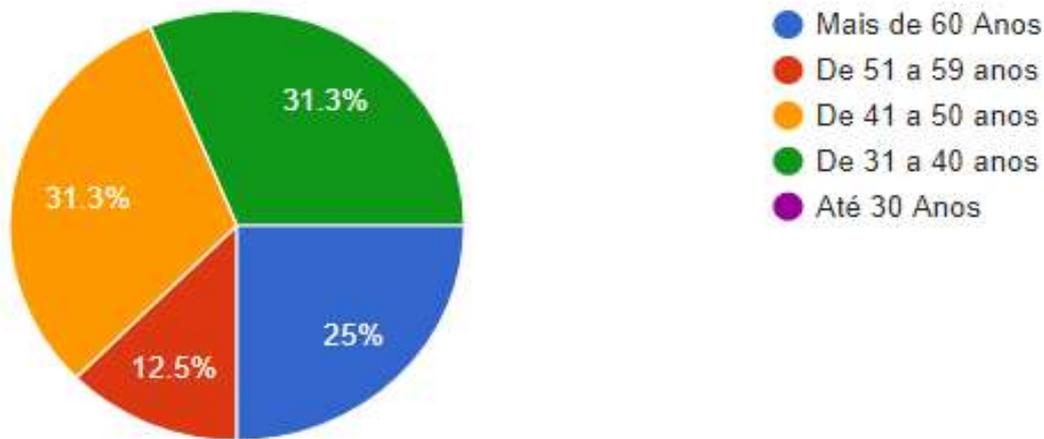


Figura 11: Percentual de idade dos delegados

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 11 apresenta a faixa etária dos delegados respondentes. 62% dos respondentes têm entre 31 a 50 anos, e 38% tem mais de 51 anos. Nenhum dos respondentes têm menos de 30 anos.

A figura 12 apresentará a variação de tempo dos conselheiros fiscal, de administração e diretores como associados da cooperativa.

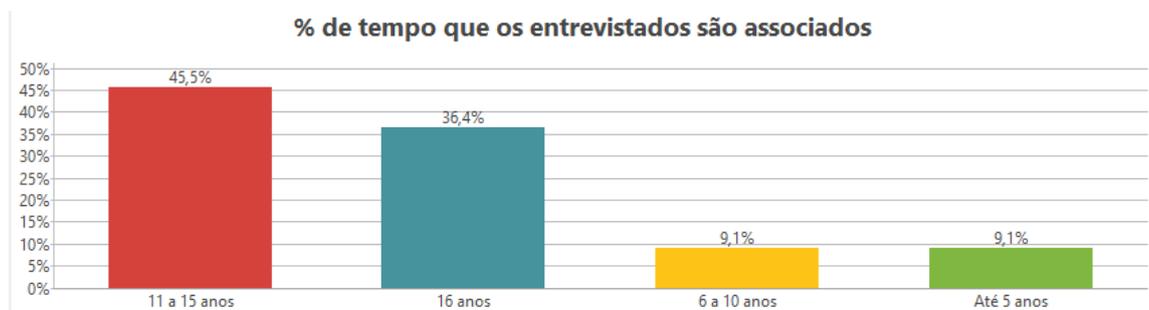


Figura 12: Tempo de associado dos conselheiros e diretor

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 12 apresenta o período em que os entrevistados são associados da cooperativa. Existe uma clara predominância de cooperados mais antigos no conselho, em que apenas 9,1% possui menos de 10 anos, e 9,1% têm até 5 anos. Em números absolutos, 9 entrevistados possuem pelo menos 11 anos como cooperados.

A figura 13 apresentara a variação de tempo dos delegados como associados da cooperativa.

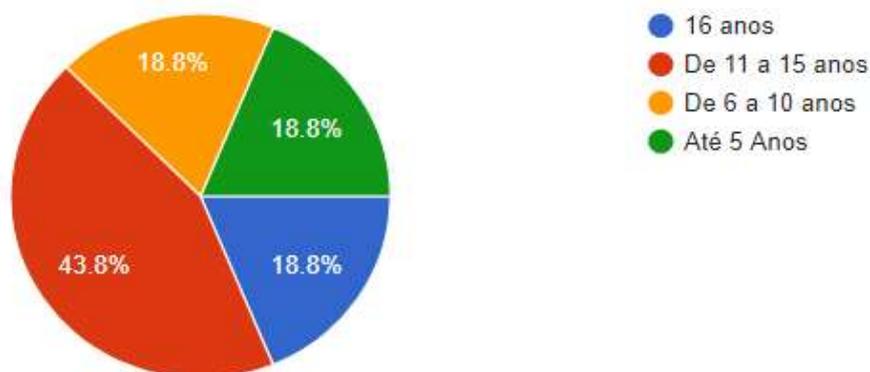


Figura 13: Tempo de associado dos delegados

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 13 apresenta o período que os delegados exercem essa função na cooperativa. 62% tem mais de 11 anos como delegados, enquanto 38% tem de 0 a 10 anos.

A figura 14 apresenta o período em que os delegados exercem esse papel na cooperativa.

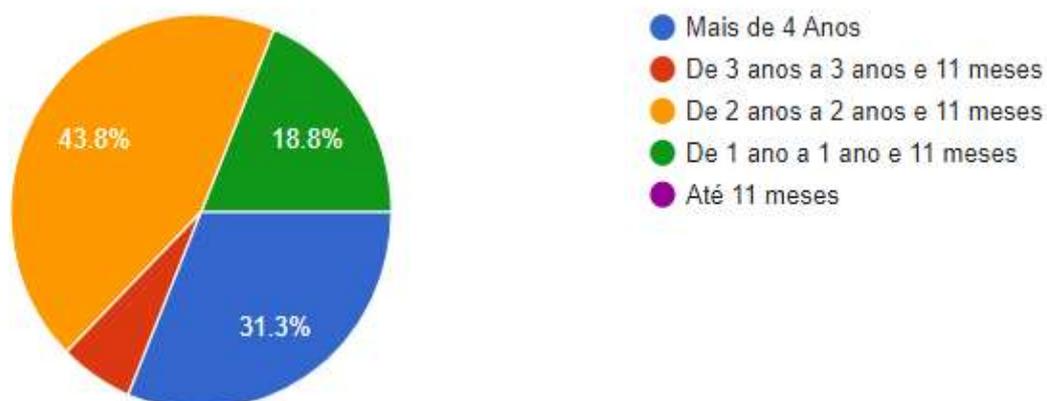


Figura 14: Tempo de permanência dos associados como delegados

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 14 apresenta o tempo em que os respondentes são delegados da instituição. 31% estão a mais de 4 anos, 15% tem entre 3 anos a 3 anos e 11 meses, 43% de a anos a 2 anos e 11 meses e 18% de 1 ano a 1 ano e 11 meses.

A figura a seguir é uma tentativa de ilustrar a organização da instituição de acordo com as respostas obtidas durante as entrevistas.

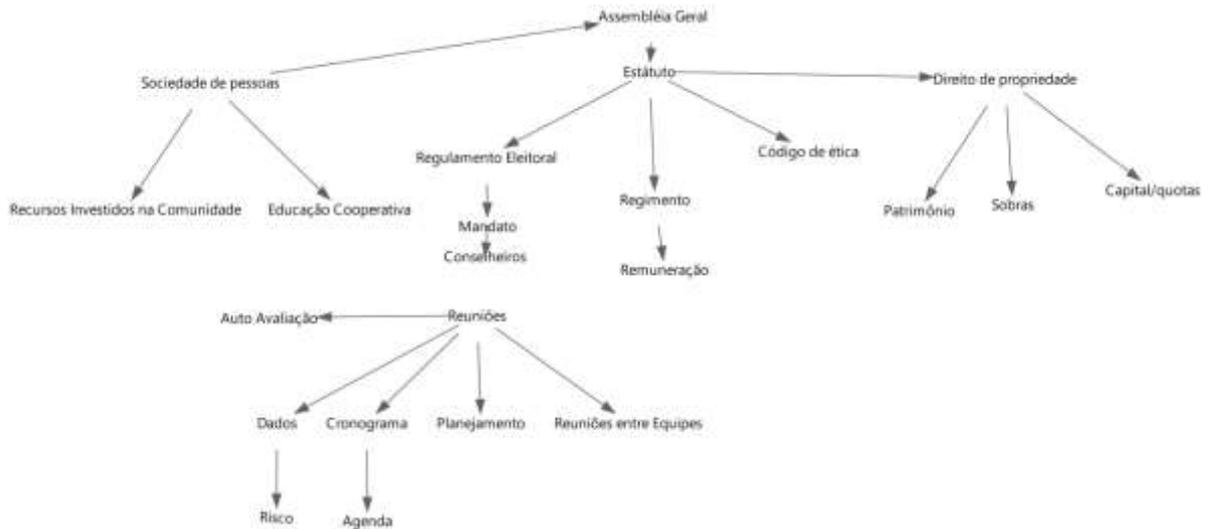


Figura 15: Ordem da cooperativa

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 15 mostra o organograma obtido da cooperativa após a realização das entrevistas. Percebe-se que a assembleia geral está no topo da organização como autoridade maior, ela é formada por uma sociedade de pessoas; logo, essas pessoas que formam o capital da cooperativa devem receber educação cooperativa e ter parte dos recursos reinvestidos na comunidade onde estão inseridos.

A assembleia geral está acima de todos os outros membros, conselhos, diretores ou funcionários da organização, sendo a única que pode realizar mudanças estatutárias; logo, o estatuto está sujeito a ela. O estatuto fala a respeito de:

- Direitos de propriedade, normas, patrimônio, capital e sobras da instituição;
- Código de ética;
- Regimento interno da instituição e remuneração;
- Regulamento eleitoral que define o mandato e os conselheiros da cooperativa.

O início do mandato dos conselhos inicia após eleição realizada pela assembleia geral que é representada pelos delegados, e funciona na base de reuniões mensais, com um cronograma específico e agenda pré-definida com um ano de antecedência. Ao mesmo tempo em que é formalizada a agenda do próximo período, também é feito o planejamento estratégico financeiro e comercial da cooperativa. As reuniões servem para rever dados da cooperativa, além de avaliar riscos, principalmente das linhas de crédito. A autoavaliação e reunião entre conselhos não é realizada.

A figura 16 traz a matriz de códigos a partir da análise de códigos dos entrevistados. Nessa matriz, é possível observar qual abordagem do conflito de agência foi mais abordada por cada entrevistado.

Lista de Códigos	Adm. 1	Adm. 2	Adm. 3	Adm. 4	Adm. 5	Fis. 1	Fis. 2	Fis. 3	Pres.	Dir.	TOTAL
Risco	3%	3%	4%	4%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Remuneração	13%	7%	10%	6%	9%	2%	2%	4%	0%	0%	5%
Conflito de agência	14%	25%	26%	11%	9%	29%	20%	28%	17%	34%	22%
Monitoramento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	4%	1%
Avaliação de Desempenho	7%	5%	7%	5%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Treinamento	0%	0%	5%	3%	3%	21%	20%	13%	0%	0%	6%
Oportunismo	4%	2%	9%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Poder	13%	4%	2%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Relacionamento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%
Reclamações	0%	0%	0%	0%	0%	5%	4%	6%	0%	0%	1%
Fidelização	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	1%
Remuneração	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	2%	1%
Sustentabilidade	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%
Racionalidade	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
Oportunismo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	7%	2%
Assimetria informacional	0%	0%	0%	2%	8%	0%	0%	0%	8%	9%	3%
Divulgação de dados	0%	0%	0%	0%	0%	12%	5%	7%	0%	0%	2%
Divulgação aos cooperados	10%	7%	9%	6%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Estátuto	7%	6%	13%	15%	3%	0%	0%	0%	3%	4%	6%
Regulamento Eleitoral	3%	5%	9%	8%	5%	0%	0%	2%	0%	0%	3%
Mandato	9%	7%	3%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Regimento	0%	0%	0%	0%	0%	10%	20%	11%	0%	0%	4%
Código de ética	3%	1%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Assembléia Geral	6%	10%	4%	12%	0%	2%	7%	4%	0%	0%	4%
Auto Avaliação	3%	1%	2%	3%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Reuniões	0%	0%	0%	0%	0%	17%	10%	0%	0%	0%	2%
Dados	0%	0%	0%	0%	0%	6%	12%	0%	0%	0%	2%
Cronograma	0%	0%	0%	0%	0%	6%	18%	5%	0%	0%	3%
Agenda	8%	6%	4%	8%	3%	8%	10%	3%	0%	0%	5%
Planejamento	6%	5%	3%	9%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Agenda	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Reuniões entre Equipes	0%	0%	0%	0%	0%	22%	17%	14%	0%	0%	5%
Contratação	0%	0%	0%	0%	0%	10%	11%	4%	0%	0%	2%
Sociedade de pessoas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	1%
Recursos investidos na comunidade	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Educação cooperativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	11%	2%

Direito de propriedade	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	1%
Patrimônio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	3%	1%
Sobras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Capital/quotas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	9%	2%
TODO O TEXTO	100% (8.099)	100% (7.562)	100% (10.586)	100% (13.225)	100% (5.784)	100% (9.216)	100% (8.844)	100% (8.251)	100% (15.126)	100% (12.194)	100% (98.887)

Figura 16: Matriz de código de todos os entrevistados

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 16 apresenta a matriz de código de todos os entrevistados. Percebe-se que o conflito de agência, estatuto e reuniões são os temas mais representativos dentre todos os entrevistados, enquanto autoavaliação, risco e remuneração tem uma discussão menos relevante.

A figura 17 apresenta a matriz de código do conselho de administração.

Códigos Utilizados	Cons. 1	Cons. 2	Cons. 3	Cons. 4	Cons. 5	Cons. 6	Total
Assimetria informacional	0,00	0,00	0,00	5,88	0,00	7,14	2,25
Divulgação aos cooperados	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Conflito de agência	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Auto Avaliação	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Risco	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Treinamento	0,00	0,00	6,25	5,88	0,00	7,14	3,37
Avaliação de Desempenho	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Remuneração	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Oportunismo	6,67	6,67	6,25	5,88	0,00	0,00	4,49
Poder	6,67	6,67	6,25	5,88	0,00	0,00	4,49
Estatuto	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Regulamento Eleitoral	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Mandato	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Código de ética	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Planejamento	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Agenda	6,67	6,67	6,25	5,88	8,33	7,14	6,74
Assembléia Geral	6,67	6,67	6,25	5,88	0,00	0,00	4,49
SOMA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Figura 17: Matriz de código do conselho de administração

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 17 apresenta a matriz de código do conselho de administração. O conflito de agência e estatuto da cooperativa são os itens mais apontados nas entrevistas do conselho de administração.

O tópico a seguir traz as considerações finais do tópico de análise dos dados.

4.2 Direito de propriedade

O direito de propriedade de uma cooperativa de crédito está baseado no capital do associado, em suas sobras e o direito a voto igualitário para todos.

A figura abaixo compara os proxies apresentados na metodologia no quesito direito de propriedade e o que diz o estatuto, a fim de responder a primeira parte do objetivo geral B dessa pesquisa.

Proxy	Estatuto
Distribuição das sobras sobre as operações realizadas e não o capital.	As quotas-partes integralizadas responderão como garantia das obrigações (operações de crédito) que o associado assumir com a Cooperativa. A quota-parte não poderá ser oferecida em garantia de operações com terceiros.
Falta de transparência no cálculo de distribuição das sobras.	Estabelecimento da fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de sobras e no rateio de perdas, com base nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício, excetuando-se o valor das quotas-partes integralizadas; Estabelecimento da fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de sobras e no rateio de perdas, com base nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício, excetuando-se o valor das quotas-partes integralizadas;
Não se distribui sobras, deixando em reservas para investimentos da cooperativa.	As sobras, deduzidos os valores destinados à formação dos fundos obrigatórios, ficarão à disposição da Assembleia Geral.
A remuneração das cotas é definida por lei e não pelo mercado	Art. 22: Conforme deliberação do Conselho de Administração o capital integralizado pelos associados poderá ser remunerado até o valor da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais.
Impossibilidade de venda das cotas para terceiros.	Art. 23 As quotas-partes do associado são indivisíveis e intransferíveis a terceiros não associados da Cooperativa, ainda que por herança, não podendo com eles ser negociada e nem dada em garantia.
Dificuldade de se resgatar o capital social.	A responsabilidade do associado por compromissos da Cooperativa perante terceiros é limitada ao valor de suas quotas-partes e, em caso de desligamento do quadro social, perdura até a aprovação das contas do exercício em que se deu o desligamento.
Direito ao controle definido como 1 associado = 1 voto.	O capital social da Cooperativa é dividido em quotas-partes de R\$ 1,00 (um real) cada uma, ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de associados, e o capital mínimo da Cooperativa não poderá ser inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais). Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total de quotas-partes do capital social da Cooperativa.
Número de cooperados	Para adquirir a qualidade de associado, o interessado deverá ter a sua admissão aprovada pelo Conselho de Administração, subscrever e integralizar as quotas-partes na forma prevista neste Estatuto. No ato de admissão, o associado subscreverá e integralizará a vista, no mínimo, 1 (uma) quota-parte.

Figura 18: Comparativa entre proxy da metodologia e estatuto da cooperativa em direitos de propriedade

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 18 apresenta um comparativo dos proxies utilizados na metodologia desse estudo com o que o estatuto fala a respeito de direito de propriedades. Os direitos de propriedade são à base do conflito de agência em sistemas cooperativas. Dos proxies 1 a 4, a variável de análise é o direito de aproximar o rendimento dos ativos, o 5 e 6, do direito de alterar o ativo, e o 7 e 8 sobre direito de controle.

O primeiro proxy questiona a distribuição das sobras da cooperativa sobre as operações realizadas e não sobre o capital, desmotivando o cooperado a investir em capital com a cooperativa. A atual forma de distribuição beneficia quem tem maior movimentação financeira, adquirindo mais produtos, aplicando mais recursos e captando mais empréstimos, durante o exercício contábil.

Para o diretor superintendente, essa medida é a execução pura do modelo cooperativista na instituição, fugindo do paradoxo que dois associados têm o mesmo peso de voto, mas diferente peso na distribuição das sobras. A presidente diz que: “Quanto mais o cooperado movimenta sua conta, mais ele recebe, porque ele dá condição da cooperativa crescer cada vez mais, e é justo que a cooperativa dê mais a ele”.

A figura 19 apresenta a percepção dos cooperados sobre o atual formato de distribuição das sobras.

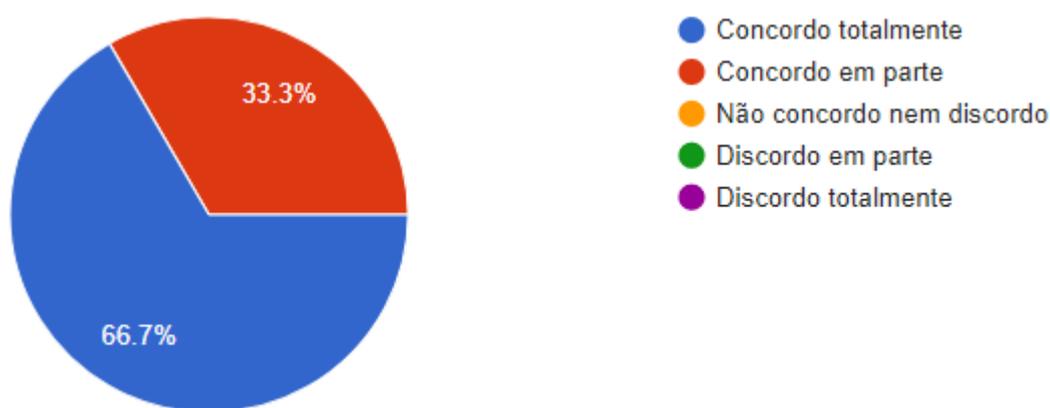


Figura 19: Percepção do delegado sobre a distribuição das sobras sobre movimentação e não do capital

FONTE: Dados do autor (2019).

A figura 19 apresenta a percepção dos delegados quanto à distribuição das sobras, em que 100% dos respondentes concordaram totalmente ou em partes, considerando justo esse modelo de distribuição das sobras.

O segundo proxy fala sobre a falta de transparência na distribuição de sobras, devido a sua complexidade, pode gerar dúvidas quanto a alocação fidedigna deste recurso. Esse tópico

está diretamente ligado ao item anterior, e o estatuto da cooperativa diz que o rateio das sobras se dá pelas operações realizadas de cada associado com a instituição, como empréstimos, utilização de cheque especial, aplicações financeiras, consórcios, seguros e previdência.

O terceiro proxy questiona a não distribuição das sobras, que podem ser incorporadas para a cooperativa. O resultado positivo da instituição, que não é destinado às reservas obrigatórias, fica à disposição da assembleia geral. Quando é necessário manter alguma reserva que atenda aos interesses competitivos da cooperativa, é levado em votação na assembleia geral essa opção para atender alguma demanda ou planejamento estratégico. Portanto, está à disposição da assembleia geral a distribuição anual das sobras na cooperativa e não será feita exclusivamente se ela assim deferir.

O quarta proxy fala sobre a valorização do capital ser definido pela Lei que rege as cooperativas de crédito no país. Em casos em que a cooperativa cresce mais que a taxa definida por Lei, pode ocorrer uma expropriação do capital.

A presidente destaca que até o ano de 2007, a distribuição das sobras era feita de acordo com o capital integralizado. Essa forma de distribuição incentivavam as pessoas a adquirirem o capital da cooperativa porque o capital crescia mais que as aplicações normais do mercado e conseqüentemente possuíam uma remuneração maior e mais competitiva. Entretanto, quando necessitavam, por alguma eventualidade, resgatavam esse dinheiro de forma imediata, fragilizando a saúde da instituição, e não era investido no capital com o intuito de fortalecer e incentivar o seu crescimento, ocasionando conflito de agência entre cooperado e cooperativa.

Atualmente, a cooperativa tem receio em altos investimentos de associados em cotas de capital da cooperativa. O diretor superintendente sugere exatamente o contrário, incentivando a pulverização do capital da cooperativa, ele deixa de preferir ter milhões em capital com poucos cooperados, concordando que é mais vantajoso esses mesmos milhões com vários, com o intuito de aumentar a carteira comercial, além de evitar possíveis danos com retiradas de valores expressivos de uma mesma pessoa.

Nesse mesmo sentido encontra-se a presidente, que orienta aplicação de altos valores em cota capital apenas para pessoas que desejam realizar um investimento de longuíssimo prazo: “Se vier um cooperado com consciência de poupar por vários anos, pode trazer o dinheiro que quiser”. Cabe destacar que, além da distribuição das sobras, existe a valorização do capital social de todos os cooperados, definido por Lei, que prevê o pagamento de até 100% do CDI.

Para o diretor, o atual momento econômico do país colabora positivamente para o crescimento do patrimônio, visto que é distribuído sobras todos os anos o valor máximo permitido por Lei para cada cooperado, incrementado diretamente em seu capital, além desse número global representar nos últimos anos valores superiores a inflação e a poupança. Essa ação não incentiva aplicação de altos valores de capital por não ser tão remunerado, e não utilize como especulação, reduzindo o conflito de agência.

O quinto proxy destaca a impossibilidade de venda de cotas a terceiros, dificultando a liquidez do associado. O diretor superintendente destaca que esse bloqueio é utilizado como alavanca de fidelização dos cooperados, buscando evitar que as cooperativas sejam equiparadas com empresas de capitais aberto.

A figura 20 apresenta a percepção dos delegados sobre esse fato.

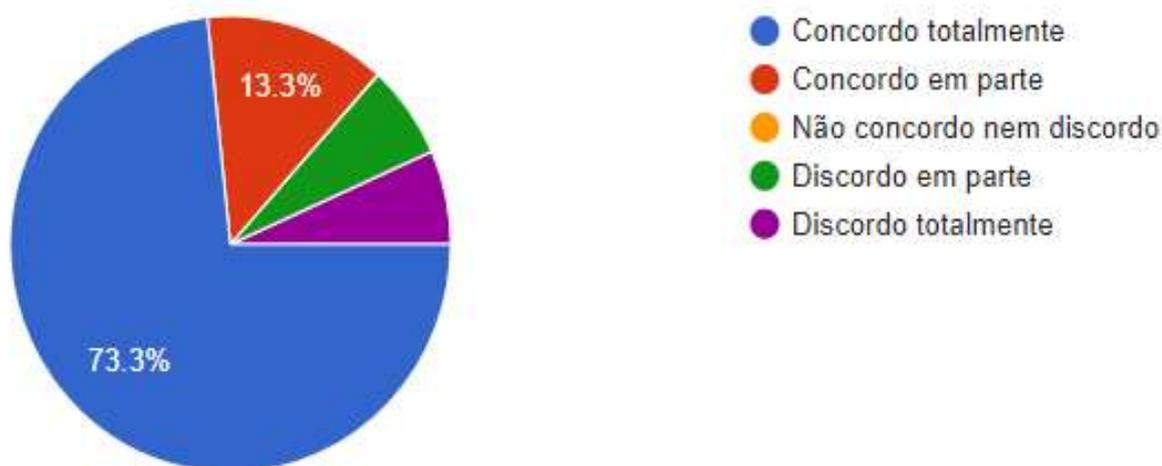


Figura 20: Percepção dos delegados quanto a não comercialização das cotas

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 20 apresenta a percepção dos delegados quanto ao fato de não ser possível comercializar o capital. 86% dos delegados entrevistados concordam com esse modelo de gestão cooperativista, enquanto 14% discordam das normas de capital da cooperativa.

O estatuto da cooperativa determina que mesmo em caso de falecimento do cooperado, o capital não é transferido para seu herdeiro, o que torna obrigatório o encerramento da conta e devolução do capital.

O sexto proxy aponta a dificuldade em se resgatar a cota capital, sendo obrigado o desligamento da cooperativa para efetuar o resgate. O estatuto diz que após solicitação de desligamento, fica pendente a devolução até a prestação de contas desse exercício, na assembleia geral do próximo ano. O próprio estatuto da cooperativa não está alinhado com o

que diz a Lei, porque ela obriga o desligamento do cooperado de forma integral para que ele possa receber seu capital, enquanto o estatuto abre uma exceção em resgates eventuais de uma porcentagem do seu capital, como forma de manter o cooperado associado.

A presidente diz que é comum utilizar o resgate eventual, previsto estatutariamente, em que associados com capital muito acima do mínimo necessário podem solicitar resgate imediato de parte desse valor em caso de doenças graves ou necessidades extremas. O diretor superintendente alega deliberações brandas para resgate imediato como forma de liberdade ao cooperado e fator competitivo frente às outras instituições cooperativas.

A figura 21 traz a percepção dos delegados quanto ao seu conhecimento de resgate de capital

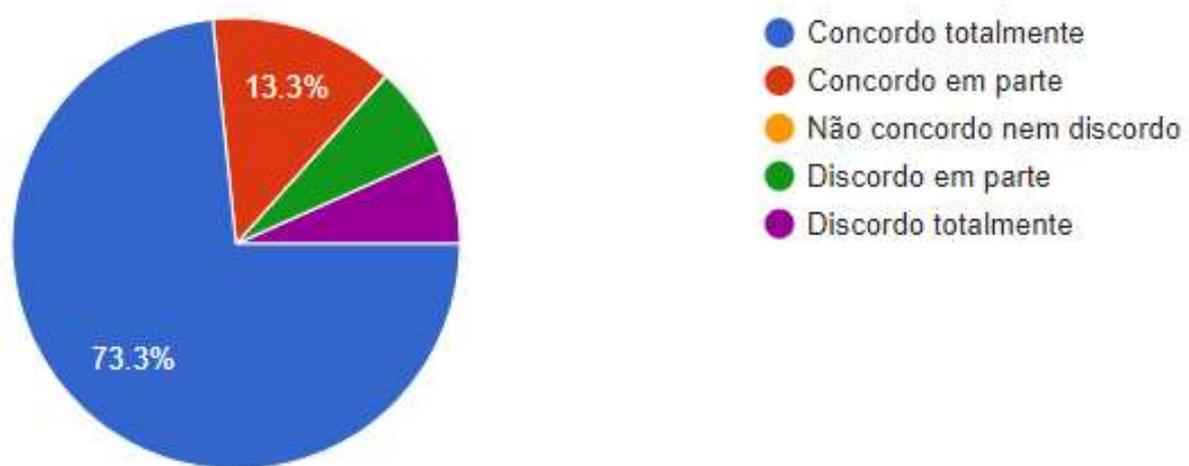


Figura 21: Percepção dos cooperados quanto ao resgate de capital

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 21 apresenta a percepção dos delegados quanto ao processo de resgate de capital. 86% dos respondentes concordam e conhecem como se realiza esse processo, enquanto 14% não sabem como ele é realizado.

O sétimo proxy questiona o direito de 1 voto por pessoa independente do seu capital, desmotivando a capitalização junto a cooperativa, bem como a falta de comprometimento do cooperado. O fato de duas pessoas possuírem o mesmo poder de decisão e voto independente de sua participação junto a instituição e do volume de seu capital levanta a hipótese de quão justo é esse modelo para seus associados. Ambos os diretores foram enfáticos em defender a permanência desse modelo de igualdade. Não obstante, identifica-se como uma bandeira trabalhada e utilizada para propagar o modelo cooperativista na sociedade.

Tanto a presidente quanto o diretor superintendente deixaram claro o seu apoio a esse tipo de decisão enfatizando a “sociedade de pessoas” que é formada em busca da fuga de uma

sociedade de capital. Para a presidente, essa é a maior garantia de sustentabilidade das cooperativas, a partir do momento que todos tem o direito de participar, todos vão interagir e movimentar suas operações com a cooperativa.

A figura 22 apresenta a percepção dos delegados quanto a cada associado ter direito a um voto independente do seu capital.

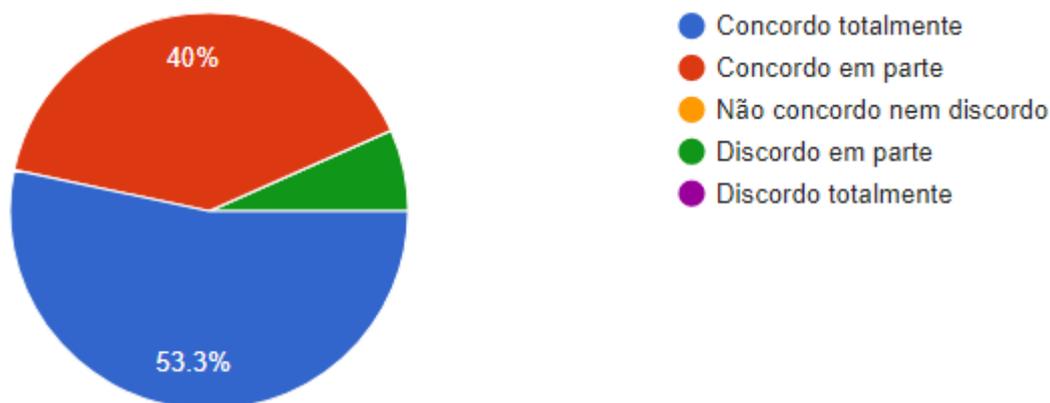


Figura 22: Percepção dos delegados quanto as decisões da cooperativa não serem centradas na quantidade de capital

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 22 apresenta a percepção dos delegados quanto às decisões de voto serem de um voto para cada pessoa independente do seu capital. 93% concordam com a forma que é realizada as votações em assembleia, e 7% discordam do fato.

O oitavo proxy questiona a redução de representatividade de cada associado conforme a cooperativa aumenta seu porte, desmotivando a participação ativa do cooperado. Conforme a cooperativa aumenta a quantidade de associados, a representatividade de cada um diminui, visto que mais pessoas estão se associando e tendo o mesmo poder de decisão que eles.

O diretor superintendente enxerga com naturalidade essa situação, enquanto a presidente argumenta que para reduzir possíveis conflitos e se ter um debate mais saudável, foi implantado o sistema de delegados, conforme prevê a Lei. Atualmente 75 cooperados são eleitos delegados para representar sua unidade, com responsabilidade de captar a percepção da maioria dos associados em sua unidade e representa-los na assembleia geral.

A teoria da agência diz que a separação de controle e propriedade, responsabilidade social e definição de empresa fazem parte estrutura de propriedade. Existe uma divergência da teoria nesse aspecto.

Para Jensen e Meckling (1976) propriedades dispersas tendem a ter um custo de agência mais elevado devido ao aumento do número de usuários. Entretanto, a estrutura singular das cooperativas de crédito colabora para reduzir o conflito de agência sob essa ótica.

O alinhamento de interesses de direito de propriedade detida pelos gestores é um dos mecanismos que pode reduzir o conflito de interesse. Haverá menor custo de agência e um maior alinhamento de interesse quando existir uma maior quantidade de ações dos *insiders*. Para Brickley e James (1987) uma das formas mais eficazes de reduzir o conflito de agência com direito de propriedade é quando o agente tem posse acionaria da empresa, porque suas decisões têm efeito direto no valor de seu capital.

A sessão a seguir apresenta os proxies referentes ao conflito de agência na cooperativa.

4.3 Conflito de agência

A figura abaixo compara os proxies apresentados na metodologia no quesito conflito de agência e o estatuto da cooperativa, a fim de responder parte do objetivo geral B dessa pesquisa.

Proxy	Estatuto
O principal executivo é um cooperado.	O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a Cooperativa perde o direito de votar e ser votado, conforme previsto neste artigo, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego.
Falta de efetividade dos mecanismos de controle das ações do principal executivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Destituir a qualquer tempo os membros da Diretoria Executiva; - Conferir aos membros da Diretoria Executiva atribuições específicas e de caráter eventual não previstas neste Estatuto Social - Acompanhar as medidas adotadas para saneamento dos apontamentos da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da área de Controle Interno
Conselho fiscal não conta com auditoria independente.	Relatório da auditoria externa;
A remuneração do principal executivo e dos gestores profissionais é fixa.	<ul style="list-style-type: none"> - Fixação, quando prevista, do valor das cédulas de presença, honorários e gratificações dos membros do Conselho de Administração e cédula de presença dos membros do Conselho Fiscal; - Fixação, quando prevista, do valor global para pagamento dos honorários e das gratificações dos membros da Diretoria Executiva;
Falta de incentivos para o principal gestor profissional agir no interesse coletivo.	A aprovação do relatório, do balanço e das contas dos órgãos de administração não desonera de responsabilidade os administradores e os conselheiros fiscais.

Falta de incentivos para cooperados agirem no interesse coletivo.	
Não existência de contratos com o principal gestor profissionalizado.	Fixar, limitados ao valor global definido pela Assembleia Geral, os honorários e as gratificações, dos membros da Diretoria Executiva

Figura 23: Comparativo do proxy de pesquisa com o estatuto da cooperativa sobre teoria da agência

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 23 apresenta os proxies utilizados sobre conflito de agência na cooperativa de crédito estudada. A variável de análise utilizada é a separação entre propriedade e controle.

O primeiro proxy questiona o fato de o executivo da cooperativa ser um cooperado e poder votar nele mesmo. Nas cooperativas de crédito, os gestores contratados tornam-se cooperados ao assumir o cargo, entretanto, não é possível assegurar ao principal que os agentes tomarão as melhores decisões sem haver custos (Fama & Jensen, 1983). O estatuto da instituição diz que quem tenha vínculo empregatício com a instituição ou preste algum tipo de serviço perde seu direito ao voto, impossibilitando o conflito de agência.

A figura 24 apresenta a percepção dos delegados quanto a percepção de comprometimento dos gestores com a cooperativa.

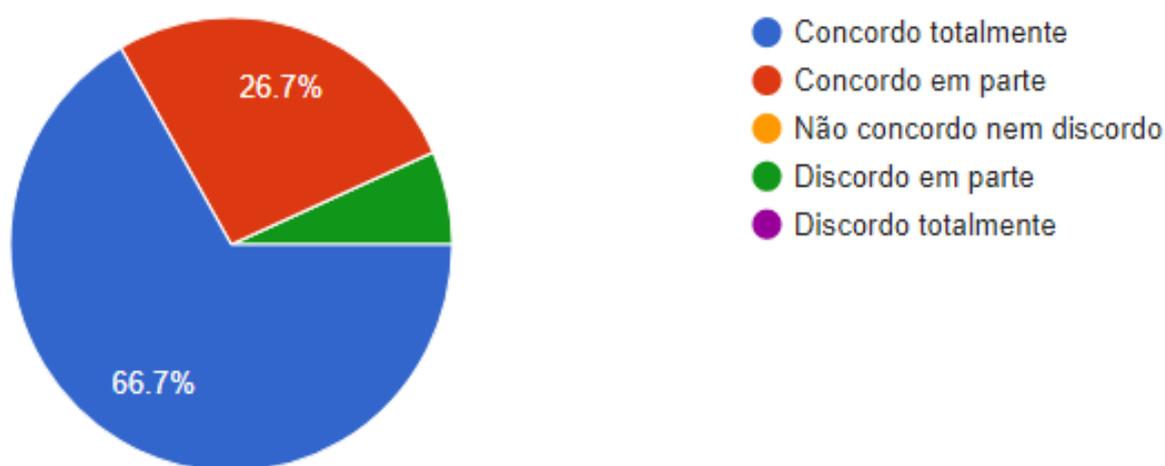


Figura 24: Percepção dos delegados quanto a condução dos interesses da cooperativa pelos diretores e conselheiros

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 24 apresenta a percepção dos delegados quanto ao comprometimento dos gestores em defender os interesses dos associados. 92% dos respondentes acreditam que os gestores defendem os interesses dos cooperados, enquanto 8% discordam parcialmente desse fato.

A figura 25 apresenta a percepção dos delegados quanto a capacitação dos dirigentes da cooperativa.

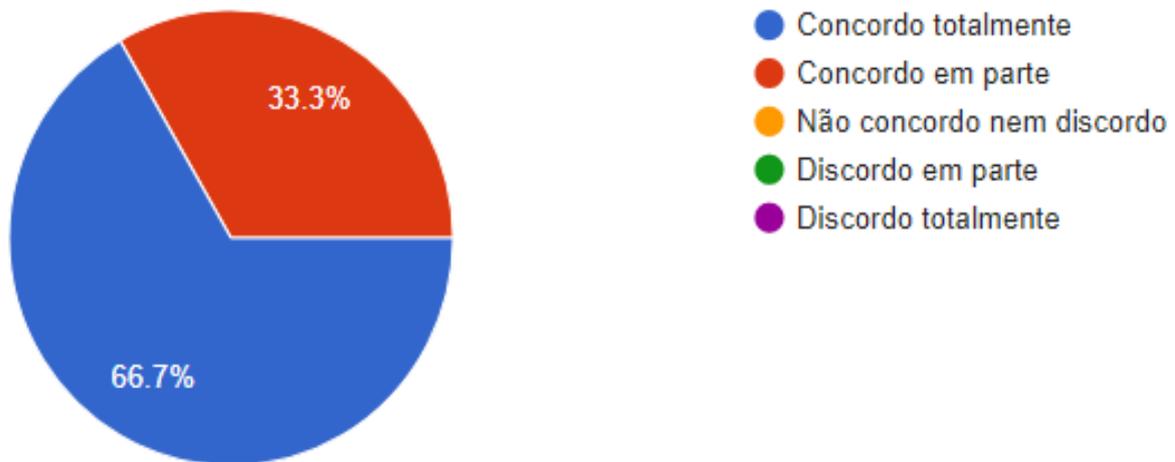


Figura 25: Percepção dos delegados quanto a capacitação dos conselheiros e diretores da cooperativa

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 25 apresenta a percepção dos delegados quanto a capacitação dos gestores e diretores em administrar a cooperativa. 100% dos entrevistados concordam que eles são capacitados para exercer sua função.

Ross (1973) define a teoria da agência como à relação entre dois indivíduos ou mais, em que uma dessas partes for definida como agente, que deve atuar para representar a outra, onde, no entanto, cada um buscará meios para produzir resultados de acordo com sua preferência.

Para Jensen e Meckling (1976), essa relação dá a oportunidade do agente, com seu comportamento oportunista, não agir conforme os interesses do principal. Esse conflito ocorre porque atores econômicos buscam sempre a maximização de seu bem-estar pessoal, e por isso o agente tentará intensificar seus interesses pessoais. Essa relação define os custos de monitoramento do principal, além da busca por controlar o agente por políticas de remuneração e restrições orçamentárias.

Os autores chegaram a essa conclusão após aplicar um modelo comportamental e definir que não existe agente perfeito, o interesse dos indivíduos que administram a empresa nem sempre estão de acordo com os interesses do proprietário.

Esse ponto é abordado no segundo proxy, que fala da falta de efetividade no controle de ações do principal executivo, o que pode gerar ações oportunistas e, conseqüentemente, prejuízos a cooperativa. Os seis conselheiros de administração entrevistados salientaram que não é realizada nenhuma avaliação do trabalho do conselho de administração.

O conselheiro 1 diz que existe apenas uma avaliação comportamental durante as reuniões ordinárias, enquanto o conselheiro 4 diz que a melhor avaliação é feita de acordo com o crescimento da cooperativa, e o conselheiro 2 diz que a falta de avaliação é compensada pelos cursos obrigatórios e formação de conselheiros que são normatizados para que todos realizem.

Por Lei, é necessário que 1/3 do conselho se renove há cada novo mandato, no atual formato, é obrigatório o egresso de ao menos dois novos membros no conselho de administração e um novo membro no conselho fiscal. Dos nove conselheiros de administração da atual gestão, dois estão no primeiro mandato, e dois participam do conselho de administração desde a fundação da cooperativa, há dezesseis anos, enquanto no conselho fiscal, um está no primeiro mandato, e dois estão no segundo mandato.

O conselheiro 2 salienta que “a atual gestão prega a rotatividade para que novas pessoas venham a contribuir para o crescimento da cooperativa, atrelando com a permanência de pessoas da antiga gestão, com o intuito de manter viva a memória da cooperativa”. Entretanto, não existe uma regra de sucessão natural para se percorrer até chegar à presidência do conselho de administração, sendo a única obrigatoriedade, que esse presidente se reeleja no máximo uma vez ao cargo efetivo.

O estatuto não prevê que o quadro social do conselho de administração seja representado por regiões, segmentos profissionais ou qualquer outra norma específica. O conselheiro 1 aponta que “a chapa sempre é formada pela coerência. Em todas as eleições colocamos nosso cargo a disposição para que novas pessoas venham participar do conselho”.

Para o conselheiro 2, “a atual gestão busca, ao formar a nova chapa, pessoas que representem os cooperados da forma que achamos mais justa”, frisando a necessidade de se escolher pessoas idôneas, pois após a eleição e aprovação da chapa junto a assembleia geral, todos os membros eleitos ficam pendentes de aprovação do BACEN para tomar posse.

Essa norma, para o conselheiro 5 “visa evitar que nenhuma pessoa se perpetue no poder, para que não seja sua atividade principal, tão pouco algo que ele exerça por um longo período de tempo”. Além dessa norma, é permitido uma remuneração para o presidente de no máximo 15 salários mínimos, para os conselheiros, esse é um motivo de orgulho e uma ferramenta extremamente eficaz que afasta longos períodos de governabilidade de uma única pessoa. O conselheiro 3 observa que “é tudo realizado informalmente, geralmente escolhemos empresários ou pessoas que não dependam dessa renda para sobreviver para não se apegar ao poder”.

O conselheiro 2 diz que “a ação do presidente para que receba no máximo 15 salários mínimos evita que a cooperativa seja a principal fonte de renda dessa pessoa, para que ele não ganhe mais aqui do que na empresa dele. Sempre fazemos questão de deixar claro que, para uma cooperativa com 250 funcionários e R\$ 1 bilhão em recursos, a remuneração é bastante baixa”.

Os demais conselheiros recebem 1/20 avos do salário do presidente do conselho, porque sua agenda junto a cooperativa exige uma reunião ordinária por mês, enquanto o presidente tem responsabilidades diárias na cooperativa. O conselheiro 1 salienta que “se o conselheiro não comparecer a reunião mensal ordinária, ele não recebe sua cédula de participação no mês. E se ocorrer a necessidade de uma reunião extraordinária, não recebemos a mais por esse compromisso”.

A agenda do conselho de administração funciona de forma rotineira e automática, com doze reuniões agendadas ao fim do ano anterior. O conselheiro 1 salienta que “as reuniões ordinárias servem para avaliar os resultados do mês, trimestre e semestre, além de tomar decisões importantes. Entretanto, nos reunimos diariamente de forma online para decidirmos sobre aspectos importantes, mas que não demandam encontros presenciais ou coleta de assinaturas”.

Dentre os resultados acompanhados nas reuniões ordinárias, os conselheiros discutem a realização do orçamento anual que é homologado no início de cada período. Esse orçamento tem como base o planejamento de crescimento da cooperativa central do Sicoob com período de cinco anos, a fim de que se alcance esse compromisso no período estipulado.

O estatuto da cooperativa diz que a assembleia geral extraordinária é a única que tem poder para destituir o conselho de administração e diretoria executiva a qualquer momento, reunindo um número mínimo de associados ou delegados. No entanto, é evidente que essa situação ocorre de maneira contrária, devido ao fato de sempre existir uma única chapa em todas as eleições da instituição, e o único momento em que é realizada a prestação de contas aos associados é na assembleia geral. Esse fato aponta para um conflito de agência e assimetria informacional entre principal e agente.

Segundo Brickley e James (1987), em propriedades como cooperativas onde os cooperados possuem uma baixa quantidade de capital, não existe incentivo por parte destes para arcar com custos para monitorar os gestores, pois os benefícios vão em grande parte a outros usuários.

O terceiro proxy fala sobre o conselho fiscal não ter auditoria independente, tendo assessoria de pequenas empresas que dependem da cooperativa, reduzindo a imparcialidade

dos serviços prestados. A contratação da auditoria externa é realizada pela central do estado do Paraná para todas as filiadas, sendo que o conselho fiscal se pauta nos documentos disponibilizados pela auditoria externa, mesmo não havendo nenhum encontro presencial.

A presidente diz que a auditoria externa é a melhor ferramenta de averiguação de conformidade das demonstrações contábeis, sendo uma ferramenta extremamente importante pela gestão profissional por repassar uma visão de mercado nos seus pareceres, bem como uma importante ferramenta de monitoramento.

A figura 26 apresenta a percepção dos delegados quanto a atuação independente do conselho de administração.

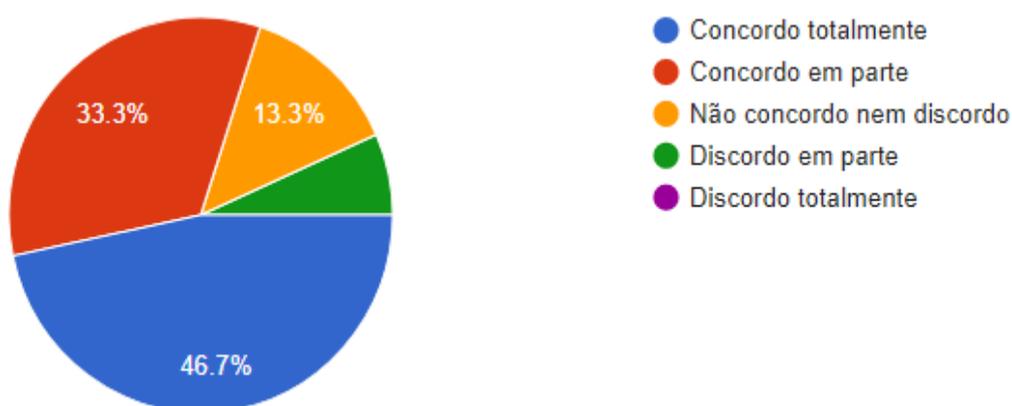


Figura 26: Percepção sobre a atuação independente do Conselho Fiscal na cooperativa

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 26 apresenta a percepção dos delegados quanto a independência do conselho fiscal junto ao conselho de administração. 79% concordam com sua independência, 13% não tem opinião concreta sobre o tema, enquanto 8% discordam ou questionam sua independência.

O quarto proxy diz respeito à remuneração da diretoria executiva ser fixa, sendo uma falta de incentivo para que se busque o melhor resultado financeiro possível, enquanto o quinto proxy alega a falta de incentivos para os executivos como motivo de falta de interesse coletivo, estando em desacordo com o interesse dos cooperados. Esses gestores são contratados conforme estatuto com cargos de confiança da cooperativa, sendo eleitos pelo conselho e submetidos às normas estatutárias.

Dentre os principais benefícios recebidos destaca-se uma remuneração próxima a média do mercado paga pelas instituições financeiras do mesmo porte, com plano de rendimento variável e uma estrutura mais humana com metas mais brandas. A remuneração

fixa se dá a partir de estudo de mercado realizada pela central Paraná, em que ela pesquisa a média de salários recebidos com cargos semelhantes em instituições do mesmo porte, a fim de alinhar os rendimentos com o que se paga nas outras instituições. Existe uma preocupação da cooperativa em pagar o que o mercado paga aos seus gestores, e não cobrar o que o mercado cobra dos seus cooperados.

O diretor superintendente, aponta o plano de rendimento variável estabelecido aos diretores como um atrativo para a diretoria executiva. Entretanto, para ele, a principal variável estabelecida é a estrutura mais humana que a cooperativa oferece frente ao mercado como um todo, com metas menos agressivas.

Essa busca por benefício mútuo entre as partes, em que a cooperativa remunera próximo a média do mercado cobrando menos metas em busca de resultados significativos, origina uma necessidade de movimentar grande parte de sua carteira comercial para que esses custos gerem benefícios positivos a instituição e, conseqüentemente, um conflito de agência na instituição.

A figura 27 traz a transparência sobre a remuneração dos executivos da cooperativa.

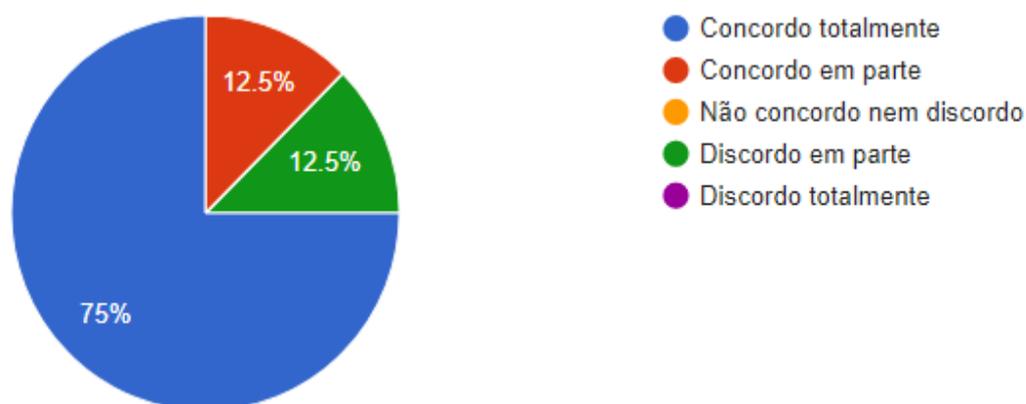


Figura 27: Percepção dos delegados quando a transparência da remuneração dos executivos

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 27 apresenta qual a percepção dos delegados que responderam o questionário quanto a transparência da remuneração dos executivos e sobre estarem dentro da realidade econômica. 87,5% concordam que existe transparência de remuneração e enquadramento com a realidade, enquanto 12,5% discordam em parte sobre esse ponto.

A figura 28 apresenta a percepção dos delegados quanto a remuneração dos diretores estarem relacionados ao desempenho da cooperativa.

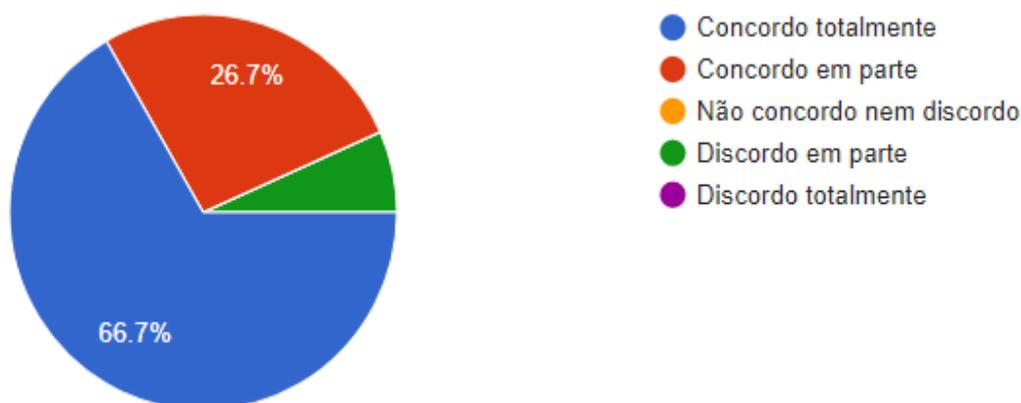


Figura 28: Percepção dos delegados sobre a remuneração dos gestores estar associada a algum tipo de desempenho

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 28 questiona se a remuneração dos diretores está relacionada a alguma forma de desempenho. 92% dos respondentes dizem que a remuneração está relacionada ao desempenho da cooperativa, enquanto 8% discordam em parte desse tópico. É importante salientar que a remuneração variável dos diretores ocorre uma vez ao ano, de acordo com o desempenho da cooperativa, ou seja, sua remuneração é fixa, e está previsto ganho de participação do resultado anual.

O sexto proxy questiona a falta de incentivos para os cooperados agirem no interesse coletivo da cooperativa. Existe certa frustração da cooperativa junto aos cooperados quando tratado os incentivos para operação integral com a instituição. Na visão da presidente, o aspecto mais importante de todos seria a cooperação, enquanto para o diretor suérintendente, seria a proximidade do atendimento humano, o direito de votar e ser votado e a aplicação dos recursos gerados pela cooperativa na comunidade na qual ela está inserida.

No entanto, ambos destacam que essa realidade está longe de ser alcançada. Para eles, a cooperativa ainda é vista como um banco, e a primeira percepção que as pessoas veem antes dos benefícios sociais e comuns são a menor taxa de juros, maior rentabilidade de suas aplicações, baixo custo de tarifas.

Percebe-se que a assimetria informacional influencia diretamente nesse aspecto. A falha de comunicação ocorre pela falta de um meio de comunicação entre cooperativa e associado que hoje está limitado na assembleia anual e o site da cooperativa. Nas redes sociais é permitida publicação de material que vem apenas em nível nacional. Quando é necessária alguma forma extraordinária de comunicados, são repassados e-mails, sms, lembretes no rodapé do extrato, lembra o diretor superintendente.

Essa deficiência impede que maiores informações sejam entregues em tempo hábil a todos os associados. Para a presidente, um boletim informativo ou revista não chegaria a todos os associados de forma eficiente como ela gostaria: “Estou aberta a sugestões, gostaria de um mecanismo que me permitisse comunicar diariamente e receber feedbacks. Sem dúvida é um grande desafio fazer as informações chegarem aos nossos associados”.

Na percepção da diretoria executiva da instituição, inúmeros benefícios são oferecidos para os associados, dentre elas a redução dos custos de taxas e tarifas, bem como um atendimento mais humanizado e próximo de cada associado.

Percebe-se uma ação oportunista por parte do cooperado junto a cooperativa segundo a visão da presidente. O individualismo pessoal afasta a mutualidade que o sistema cooperativo tanto prega, sendo que os gestores buscam manter a isonomia e tratamento igualitário para todos os associados para que ninguém saia privilegiado, buscando reduzir o conflito de agência.

No entanto, o associado é o fornecedor, cliente e dono ao mesmo tempo, desejando a maior rentabilidade, menor taxa de juros e resultado positivo ao fim do ano para distribuição das sobras. O conflito de agência que se percebe é entre principal e agente, na busca por benefícios individuais, pois além de atender essas demandas a diretoria ainda deve apresentar um resultado positivo no período.

O diretor superintendente aponta a gestão da cooperativa como responsável para manter essa isonomia estabelecendo critérios que afastem a busca por benefício individual por parte dos cooperados. Entretanto, quando um cooperado não enxerga a cooperativa como sendo sua, e apenas interessado nos seus benefícios, evitando a contrapartida que é necessário dar, existe um oportunismo por parte dos cooperados que fogem da alçada da diretoria.

A figura 29 apresenta se os delegados veem ações oportunistas dos gestores na cooperativa.

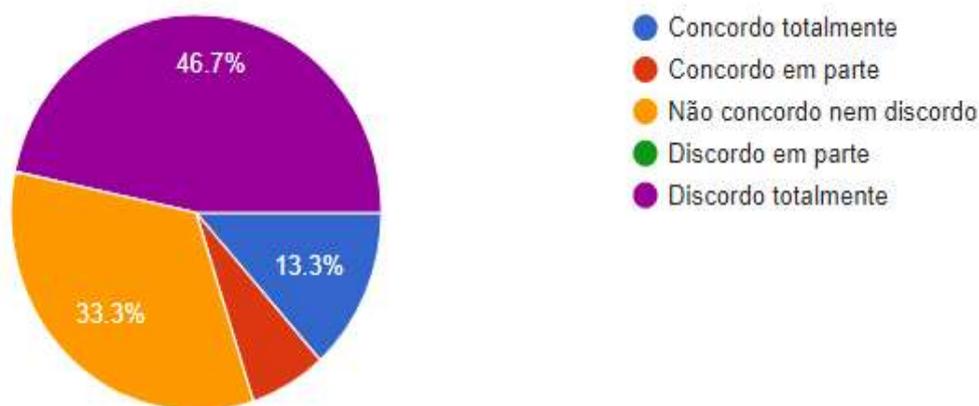


Figura 29: Percepção dos delegados quando a ação oportunista dos gestores na utilização de serviços da cooperativa

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 29 questiona a percepção dos delegados quanto a ações oportunistas dos gestores junto a cooperativa. 46% discordam e não acreditam que exista oportunismo, 33% não opinaram sobre sim ou não, enquanto 21% concordam no sentido que os gestores apresentam comportamento oportunista em suas ações na cooperativa.

O sétimo proxy fala sobre a falta de contrato com os executivos, aumentando a desconfiança dos cooperados na cooperativa. A profissionalização das cooperativas é vista como extremamente importante por ambas as partes. O diretor superintendente, que faz parte da gestão profissionalizada aponta o crescimento sustentável das cooperativas com o bom relacionamento entre a parte agente e principal, e agindo de acordo com o que é determinado pelo conselho de administração, enquanto a presidente conclui que: “Se uma cooperativa não tem uma gestão profissionalizada, estará fadada a morte”.

Existem diferentes formas de monitorar as atividades desses gestores, enquanto o diretor vê a principal ferramenta de avaliação como o cumprimento dos planos de negócios, que deve estar alinhado com um saldo positivo do balanço social. O conselho de administração realiza o monitoramento dos principais por meio de relatórios enviados diariamente a todos, bem como acompanhamento diário por parte da presidente, além de acompanhamentos semanais e mensais dos objetivos propostos nas reuniões do conselho de administração.

A seguir serão apresentados o proxy sobre economia de custos de transação.

4.4 Econômica de custos de transação

A figura 30 apresenta as variáveis referentes a economia de custos de transação na cooperativa.

Proxy	Estatuto
Compartilhamento de informações sobre o cooperativismo.	A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 4 (quatro) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos: Prestação de contas dos órgãos da Administração acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: Relatório de gestão; Balanços elaborados no primeiro e segundo semestres do exercício social anterior; Relatório da auditoria externa; Demonstrativo das sobras apuradas ou perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da Cooperativa;
Compartilhamento de informações técnicas.	O balanço e os demonstrativos de sobras e perdas serão elaborados semestralmente, em 30 de julho e 31 de dezembro de cada ano devendo, também ser elaborados balancetes de verificação mensais. Tomar conhecimento dos normativos internos da Cooperativa.
Ações de educação cooperativa.	A formação educacional de seus associados
Existência de Organização do Quadro Social (OQS).	Não podem compor a mesma Diretoria Executiva ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como cônjuges e companheiros.
Infidelidade do cooperado.	O delegado que, no curso do seu mandato, faltar a 2 (duas) pré-assembleias ou assembleias consecutivas ou a 4 (quatro) pré-assembleias ou assembleias não consecutivas, perderá seu mandato, tornando-se inelegível para a função.
Desconfiança do cooperado na cooperativa.	Propor por escrito, medidas que julgar convenientes aos interesses sociais; Examinar e pedir informações, por escrito, sobre documentos, ressalvando os protegidos por sigilo.
Desconfiança da cooperativa no cooperado.	Na integralização de capital feita com atraso poderá ser cobrado juro de mora no limite da lei. ELIMINAÇÃO Deixar de honrar os compromissos assumidos perante a Cooperativa, nos casos em que ela firmar contratos com empresas prestadoras de serviços e/ou contratos de parcerias, onerosos ou não, como patrocinadora ou não, em favor dos associados.
Desconfiança dos cooperados nos gestores profissionais da cooperativa.	Art. 62 É da competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária: Examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da Cooperativa, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Conselho Fiscal e pela Auditoria, e determinar medidas visando às apurações e as providências cabíveis;

Figura 300: Comparativo do proxy de pesquisa com o estatuto da cooperativa na economia de custos de transação

Fonte: Dados do autor (2019).

A figura 30 apresenta os proxies utilizados na variável economia de custos de transação, com intuito de investigar oportunismo e racionalidade limitada dos associados.

Sarto e Almeida (2015) à luz da teoria da agência, dizem que a produção que é necessária ao crescimento econômico engloba inúmeras relações entre agentes ao longo do

tempo, sendo que as decisões e comportamentos estabelecidos por esses agentes são ajustadas a um sistema econômico variável e divergente. Essa relação casual tende a estabelecer dois aspectos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo.

Em cooperativas de crédito, essa relação entre agente e principal ocorre entre o conselho de administração, como agente principal e a diretoria executiva. No entanto, essa relação tende a acontecer também entre o cooperado, enquanto principal, e a cooperativa, que é defendida pelo agente para ter o melhor desempenho possível.

Reduzir o conflito de agência nessa situação requer que os mecanismos de controle da instituição funcionem para incentivar os agentes a agirem em prol do bem comum da cooperativa, e assim evitar o oportunismo dos próprios cooperados que são seus principais.

O primeiro proxy sobre compartilhamento de informações sobre o cooperativismo aponta o pouco conhecimento que os associados possuem sobre a essência do cooperativismo. O estatuto não prevê nenhuma ação sobre o cooperativismo, apenas os demonstrativos contábeis previstos em Lei e os demonstrativos de sobras do período analisado.

A figura 31 aponta o nível de informações relevantes apresentadas aos cooperados.

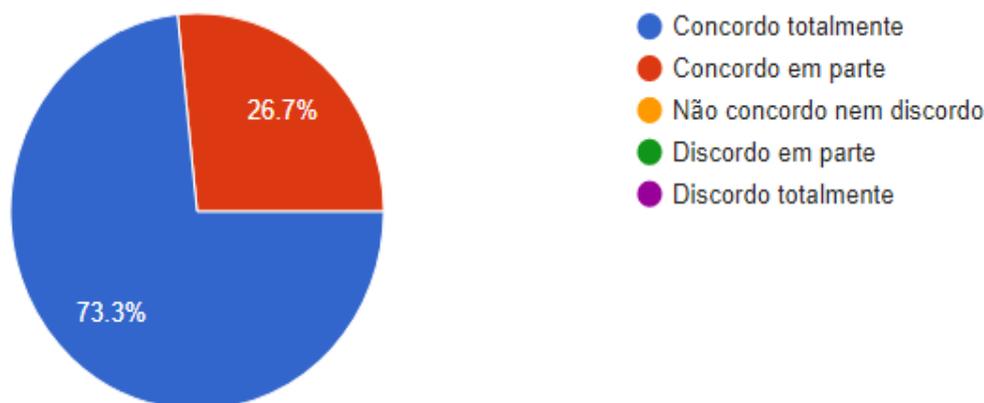


Figura31: Percepção dos delegados quanto ao compartilhamento de informações relevantes sobre o papel da sociedade cooperativa e seu desempenho financeiro

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 31 questiona a percepção dos delegados quanto ao compartilhamento de informações financeiras aos associados. 100% concordam com esse fato devido a realização da assembleia anual divulgar os dados da cooperativa do período anterior.

Esse ponto já responde ao segundo proxy que discute a divulgação de informações técnicas e não sobre o cooperativismo em si, ocasionando um conflito de agência. Para o diretor e a presidente, as informações mais importantes a serem repassadas aos associados são

os números da cooperativa, sua evolução, com o intuito de oferecer tranquilidade e transparência da instituição.

A presidente considera, além dos dados financeiros, que também é necessário informar sobre as ações realizadas na comunidade onde a cooperativa está inserida, por meio de mídias locais. Entretanto, essa comunicação é feita apenas no “boca a boca”, com a interação dos gestores com os associados.

A ferramenta que a cooperativa considera mais eficiente para seu sucesso, independente do seu crescimento e da forma como ela transmite as informações aos seus cooperados, é a confiança que ela transmite a partir da transparência da gestão, redução de custos continua e apresentação de benefícios que se transformam em resultados sentidos pelos cooperados.

A figura 32 aponta para a clareza da divulgação de dados entre cooperativa e cooperados.

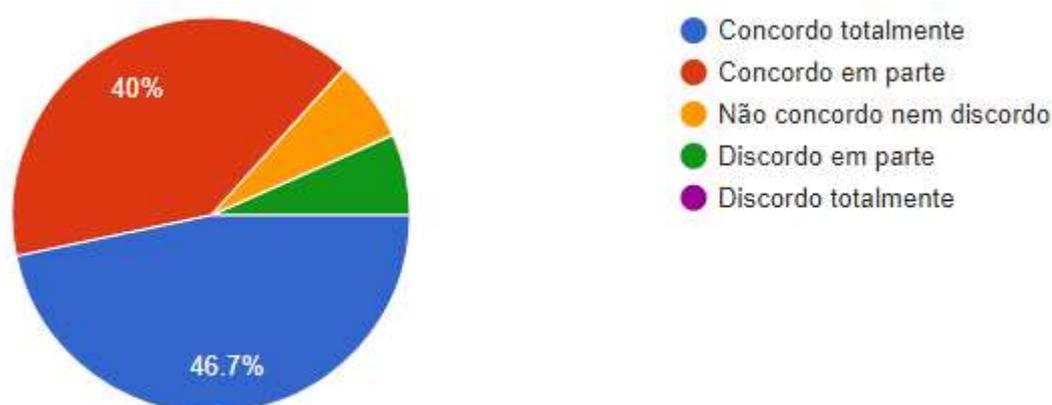


Figura 312: Percepção dos delegados sobre o compartilhamento de informações entre cooperativas e cooperados ser realizado de forma clara e satisfatória

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 32 apresenta qual a clareza da divulgação dos dados entre cooperativa e cooperado. 87% dos delegados concordam que os dados são divulgados de forma clara, enquanto 6,5% não opinaram e 6,5% discordam em parte sobre a clareza da divulgação dos dados da cooperativa.

O terceiro proxy traz as ações de educação cooperativa como ferramenta de redução de comportamentos oportunistas por parte dos cooperados. Jacques (2011) menciona que quando não ocorre a participação dos cooperados, existe uma limitação de sua responsabilidade junto à organização e, conseqüentemente, aumenta a necessidade de pessoas que possam geri-las de

maneira eficaz, o que torna necessária a contratação de um terceiro para desempenhar tal função junto à organização.

Essa realidade se dá pela falta de conhecimento que o cooperado tem sobre a instituição. O diretor superintendente diz que: “É necessário aprimorar o entendimento das pessoas sobre o cooperativismo, principalmente sob o aspecto de comunidade, da qual ele faz parte de um ecossistema cooperativo de mutualidade, enquanto a cooperativa carece de aspectos de propagação de ensino que atenda aos anseios do cooperado em uma visão social e financeira”.

A figura 33 questiona se existe formação cooperativista na instituição.

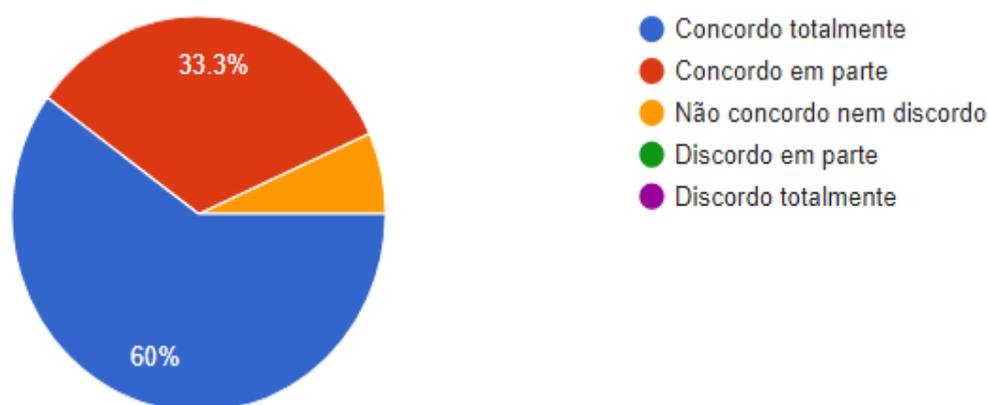


Figura 323: Percepção dos delegados sobre formação sobre o cooperativismo que ajuda na fidelidade do cooperado junto à cooperativa

Fonte: Dados do autor (2019)

A figura 33 apresenta a percepção dos delegados quanto a existência de treinamentos que ajudem na fidelização dos cooperados. 93% responderam que existe esse tipo de treinamento, enquanto 7% não opinaram sobre o assunto. Percebe-se uma divergência entre cooperativa e cooperado, pois o diretor considera um ponto a melhorar enquanto os cooperados vem como satisfatórios os treinamentos repassados.

O quarto proxy fala sobre a implantação da OQS – Organização do Quadro Social, a fim de aumentar o compartilhamento de informações. A direção da cooperativa sabe que a educação cooperativista é o principal meio de um cooperado verificar as vantagens em ser um associado. Foi implantada a UDC – Unidade Desenvolvimento Cooperativo, onde é feito um engajamento entre todos os funcionários para multiplicar ações que visem expandir a cultura cooperativa entre todos os cooperados.

No ano de 2020, será lançado o Projeto Pertencer, com o intuito de formar os associados para terem conhecimento de saber qual sua finalidade e como crescer dentro da cooperativa. Esse projeto é considerado bastante importante internamente, devido ao crescimento constante da instituição nos últimos anos.

O diretor superintendente afirma que: “A formação cooperativista deve ser aprimorada para interligar os elos entre Cooperados x Delegados x Assembleia por meio de ações que consolidem essas esferas”. A presidente defende o fato de grandeza da cooperativa, que, para continuar em expansão precisa de mais cooperados, que transformam seus poucos reais em milhões”.

O quinto proxy em oportunismo, questiona a infidelidade do cooperado, que utiliza os benefícios da cooperativa e não dá a contrapartida nos produtos e serviços oferecidos. A presidente diz que: “O cooperado tem aqui o menor preço frente ao mercado, e movimentar seus recursos aqui faz sua cidade crescer. Então, eu vejo que temos muito a avançar. As pessoas buscam sempre vantagem, elas precisam ver que estar aqui é uma vantagem para sua comunidade. Me custa entender porque mais e mais pessoas não aderem ao cooperativismo de crédito em sua essência. No meu ponto de vista, esse é um problema de comunicação da nossa parte, porque se as pessoas sabem dos nossos benefícios elas vêm operar conosco”.

O sexto proxy fala sobre desconfiança do cooperado na cooperativa. O estatuto da instituição diz que o cooperado pode solicitar sempre que achar necessário informações que ele julgue necessário para os interesses sociais, porém não existe maiores detalhes de como se faz essa solicitação. O diretor superintendente salienta que a cooperativa busca fazer ações que maximizem a transparência dos fatos, a fim de proporcionar segurança nas transações com os cooperados.

A desconfiança da cooperativa no cooperado, tema do sétimo proxy, conta com várias informações. O estatuto diz que quando o associado deixa de cumprir os compromissos assumidos com a cooperativa, esse pode ser eliminado do quadro social, além de pagar multa por atraso na integralização de capital. O diretor superintendente aponta para a não fidelidade dos associados como maior desconfiança por parte da cooperativa.

O oitavo proxy é sobre a desconfiança dos cooperados nos gestores da cooperativa, e a ação deles em se preocuparem mais com o enriquecimento da cooperativa do que o bem comum dos associados. Carneiro e Cherobim (2011) classificam como impossível para o principal, garantir que o agente tome as melhores decisões sobre sua ótica a custo zero. Bianchi (2005) aponta esses custos como a ineficiência relação entre gestores que ocasionam conflitos entre os indivíduos.

O conselho de administração não divulga nenhum processo de resultados de forma rotineira aos demais associados, há cada seis meses são divulgados os resultados da cooperativa, e se mantém alimentado o site da instituição, porém o único momento de compartilhamento de informações é na assembleia anual ordinária.

Percebe-se um conflito de agência no monitoramento do conselho de administração pelo fato de não se exercer nenhuma forma de avaliação de seu desempenho que não seja o crescimento da cooperativa ao longo do tempo. Outro ponto que merece destaque é a assimetria informacional entre conselho e os associados, que tem apenas na assembleia geral a prestação de contas e acompanhamento de resultados.

4.5 Considerações Finais Sobre O Capítulo

O capítulo 4 resolveu os objetivos específicos B, C e D deste trabalho para posteriormente responder à questão de pesquisa deste trabalho.

Para resolver o objetivo específico B foi elaborada uma tabela comparativa da figura 6 sobre os proxies de estudo, e os comparando junto ao estatuto com o intuito de verificar o que ele diz para reduzir conflito de agência sobre cada tópico. Essas tabelas foram divididas no capítulo 4 em três partes sendo: Direito de Propriedade, Conflito de Agência e Economia de Custos de Transação. Logo após, foi analisado cada item individualmente, com a percepção dos entrevistados sobre o tema e a percepção dos delegados, para entender se existe conflito de agência e como ele é percebido na instituição.

Essa análise possibilitou resolver o objetivo específico C. A triangulação realizada sobre o que o estatuto diz para reduzir o conflito de agência e quais medidas são efetivamente tomadas na cooperativa captou a percepção dos conselheiros e diretores para analisar sua visão e as ações que a cooperativa realiza, concordando com os resultados de Pies, Baggio e Romeiro (2016).

A dimensão Direito de Propriedade questionou as sobras, o capital e o direito de voto. O atual formato de distribuição de sobras é considerado eficiente e justo pelo diretor e delegados respondentes para quem utiliza a cooperativa de crédito de forma ampla e não só como uma ferramenta de investimento sobre seu capital. A transparência na distribuição das sobras é uma garantia do estatuto da cooperativa que fortalece o atual formato de distribuição, além de todo o valor de sobras que não seja referente as reservas obrigatórias são destinadas de acordo com a definição da assembleia geral.

O Capital da Cooperativa tem sua valorização definida por Lei, que exige o pagamento de até 100% do CDI no período. Essa Lei reduziu o conflito de interesses que ocorria entre cooperado e cooperativa, pois antes era a base para distribuição de sobras, ocasionando uma grande movimentação de capital. As normas que causam dificuldade em resgatar o capital do associado é outra forma de reduzir o conflito de agência. Em Lei, é permitido apenas o resgate integral e, conseqüentemente, o encerramento de todas as suas movimentações financeiras. O estatuto da cooperativa permite o resgate eventual em caso de doenças ou situações pontuais.

Outra medida utilizada para reduzir a movimentação de capital de forma volátil é a impossibilidade de venda de capital a outros associados, o que impossibilita a comparação com uma sociedade de capitais.

Entretanto, existe o conflito de direito ao controle conforme a cooperativa cresce e aumenta o número de associados devido a norma de ser 1 voto para 1 associado, a cada novo membro, menor é a representatividade de cada associado. O sistema de delegados existe com o intuito de reduzir essa discrepância. Cada delegado corresponde a uma porcentagem de cooperados, e é o responsável por levar as demandas da sua localidade para a cooperativa.

A dimensão Conflito de Agência elencou a variável separação de propriedade e controle. Os gestores executivos não têm direito de votar e nem ser votado, essa medida estatutária busca reduzir que um gestor venha a usar de sua influencia internamente na instituição para sua promoção própria. Esse resultado é o oposto dos resultados de Sonza (2012) e Costa e Melo (2017) que apontaram uma relação negativa entre estrutura de propriedade concentrada e eficiência da empresa.

Entretanto, os gestores são bem avaliados pelos delegados respondentes, que consideram os executivos capacitados para exercer sua função. Esse achado revela que os cooperados não veem ações oportunistas por parte dos gestores executivos na cooperativa.

Em contra partida, não existem os mesmos controles para o conselho de administração e o conselho fiscal. As normas para esses órgãos é a reeleição da presidente por apenas um mandato, a limitação de seu salário em no máximo 15 salários mínimos, e a renovação obrigatória de 1/3 dos membros em todas as eleições. Porém, o controle frequente de avaliação de desempenho do conselho é relatório anual para a assembleia considerado suficiente para acompanhamento.

Maior parte das regras do conselho de administração são decididas de maneira informal pelo próprio conselho, dentre elas a permanência de pessoas antigas a gestão, nenhuma forma de garantir a representatividade de setores ou localidades, sendo que as chapas são formadas segundo um conselheiro “da forma que achamos mais justa”, enquanto

outro aponta que “geralmente escolhemos empresários ou pessoas que não dependam dessa renda para sobreviver”. Esse resultado é o oposto de Pivoto (2013), onde normas formais tendem a ser mais eficientes para reduzir o conflito de agência, e de encontro com Wrubel e Fernandes (2014), onde contratos rígidos são utilizados como ferramenta de redução de assimetria informacional.

Essa liberdade encontrada de ação informal é caracterizada por Brickley e James (1987) como causa de cooperados com baixa representatividade de capital, o que não incentiva para investimentos em monitoramento dos agentes. Isso se dá pelo baixo interesse dos associados, que é tratado com frustração e questionamentos pela presidente da cooperativa, pelo fato de a cooperativa ainda ser vista como um banco.

É percebido um desafio bastante grande para a manutenção econômica da cooperativa. Enquanto sua finalidade é oferecer crédito a custos mais baixos para seus associados, os conselheiros se preocupam em pagar aos seus gestores valores enquadrados na média do mercado, mesmo com o superintendente salientando que uma das vantagens da cooperativa é a quantidade de metas ser menor que em outras instituições, ou seja, se paga o mesmo para esses executivos e se cobra relativamente menos pelo serviço financeiro.

A dimensão Economia de Custos de Transação trabalhou as variáveis de racionalidade limitada e oportunismo.

O estatuto da cooperativa prevê apenas a prestação de contas da assembleia geral como forma de compartilhar informações aos associados. Porém, está previsto o incentivo a formação de educação cooperativa para os associados, inclusive o cooperado tem o direito de propor medidas de interesses sociais que propaguem o cooperativismo na comunidade.

O objetivo geral D proporcionou um desmembramento em duas partes do conflito de agência. Não foi identificada a assimetria informacional entre principal e agente do conselho de administração e gestores executivos. Percebe-se que existe um monitoramento diário por parte dos conselheiros nas atividades dos gestores da cooperativa.

Essa ferramenta auxilia os conselheiros para acompanhar eventuais mudanças drásticas e repentinas na cooperativa. Outra forma de monitoramento é feita pelas reuniões ordinárias do conselho de administração que ocorrem mensalmente, onde esses gestores devem apresentar as metas alcançadas no mês anterior e como se desenvolveu seu trabalho.

O tópico a seguir traz as considerações finais desse trabalho.

5 Considerações Finais

A reflexão sobre conflitos de agência entre principal e agente em cooperativas de crédito é de grande relevância para quem busca compreender sua influência nos resultados dessas organizações. Nesse sentido, a presente investigação propôs compreender como membros de uma cooperativa de crédito percebem e reagem ao conflito de agência na organização.

Para responder à questão de pesquisa, utilizou-se como base a teoria da agência. A partir de uma pesquisa de método misto, foram analisadas entrevistas com membros de uma cooperativa de crédito, os resultados confrontados com o estatuto da instituição e a percepção dos delegados com o intuito de verificar o conflito de agência na cooperativa.

Essa teoria surgiu a partir dos anseios da NEI sobre custos entre transações de agentes econômicos da firma, com o objetivo de analisar governanças organizacionais e reduzir os custos desses contratos, separando a propriedade e o controle das empresas. Entretanto, sua criação se deu para outro tipo de objeto de estudo, sendo aplicada originalmente nas empresas de capital aberto norte americanas, e empresas de grande porte que profissionalizavam sua gestão e não acompanhavam o desempenho de seus gestores.

Aplicar um novo objeto de estudo na teoria da agência, uma cooperativa de crédito, exigiu um aprimoramento e adaptações de seus conceitos para a realização deste trabalho. Devido a sua natureza e atrelado a um baixo conhecimento sobre o que é cooperativismo e uma significativa assimetria informacional para os cooperados que estão ativos na instituição, a racionalidade limitada é o principal agente de conflito de interesse.

A participação dos membros foi limitada devido a baixa participação dos delegados, 16 participantes de um total de 75, e 2 conselheiros de administração se negando a serem entrevistados.

A principal discrepância entre teoria da agência e cooperativismo de crédito se dá pela análise conjunta da estrutura de propriedade e economia de custos de transação. Para Jensen e Meckling (1976), gestores que possuem direito de propriedade na instituição tendem a agir em prol do bem da instituição, valorizando seu capital, tomando decisões que maximizem sua utilidade e diminua seus custos. Esse ponto é perfeitamente entendido no cooperativismo, até o ponto em que todos os gestores são cooperados, se tornando principal da cooperativa.

Organizações como cooperativas, com propriedades dispersas, com um grande volume de associados, tendem a ter um conflito de agência mais elevado devido ao aumento do número de usuários que necessitam de informação. Partindo da premissa da teoria da agência que os atores econômicos sempre agem em prol do seu bem-estar, o principal não investe em realizar o monitoramento das atividades do agente, porque o benefício gerado será para o bem comum e não ao seu próprio benefício (Brickley & James, 1987).

No entanto, essa distância que se cria com o cooperado prejudica sua vivência cooperativista de forma plena, e aproxima a visão do cooperado de enxergar a cooperativa como um banco que oferece melhores remunerações e menores taxas de empréstimo, ocasionando conflito de agência na cooperativa.

Foi evidenciada a assimetria informacional entre principal e agente nos níveis cooperado e cooperativa. Não existe uma forma de comunicação rotineira por parte da presidente, diretoria ou cooperativa para os cooperados de forma geral. O único meio existente é a assembleia geral da cooperativa.

Isso ocorre porque as redes sociais, que são tão utilizadas para reduzir distâncias e aumentar o relacionamento entre indivíduos é limitada para postagens em nível nacional, e outra forma que não seja a comunicação entre cooperado e funcionário da cooperativa ainda não existe. O agravante dessa situação é a tendência de migração do atendimento para o bankline. Essa ferramenta que é considerada o futuro das relações financeiras não possui um elo de comunicação humano, que é pregado pelo cooperativismo como vantagem frente as outras instituições.

A questão de pesquisa desse trabalho foi respondida após alcançar os objetivos específicos propostos.

O conselho de administração é submisso, de acordo com o estatuto da cooperativa, a assembleia geral da cooperativa. Entretanto, não existe um meio de comunicação entre eles, que evite assimetria informacional, ou algum meio de monitoramento de suas ações constantemente, que não sejam o parecer do conselho fiscal e a própria assembleia geral que são realizados uma vez por ano.

Não é divulgada nenhuma avaliação comportamental para que os cooperados saibam a participação de cada conselheiro, e qual a sua contribuição para a cooperativa. Sua renovação eleitoral há cada três anos é feita para 1/3 de seus membros, sendo obrigado por Lei. Entretanto, essa mudança representa apenas dois novos conselheiros.

A assimetria informacional e a falta de monitoramento não é observada com os diretores da instituição. São enviados relatórios diários para os conselheiros para acompanhar

a evolução da cooperativa e, na reunião ordinária mensal, cada um deve prestar conta de seus resultados.

O conselho fiscal atua de forma isolada dos demais entrevistados. A única interferência que esse órgão recebe é a sugestão de remuneração que é feita pelo conselho de administração. Entretanto, não é disponibilizado nenhum relatório de acompanhamento de seus resultados aos cooperados. O papel do conselho fiscal é verificar o bom andamento da cooperativa. Percebe-se, de forma evidente, a autonomia que este órgão tem para realizar seu trabalho sem influência de outros membros.

A remuneração de conselheiros e diretores é votada pela assembleia, sendo a responsável por decidir a remuneração de membros estatutários. Essa sugestão é determinada pelo conselho de administração que coloca em votação para a assembleia.

Os achados apontam para o conflito de agência na dimensão principal cooperado e agente enquanto conselho de administração e fiscal. A separação de propriedade e controle, atrelada a assimetria informacional e a falta de divulgação de dados de maneira frequente, ocasiona assimetria informacional na instituição. Essa discrepância atrelada a falta de treinamentos para conselheiros e delegados pode afastar os cooperados de atividades ativas da instituição.

A pesquisa contribuiu para o meio acadêmico para ampliar a discussão sobre cooperativismo de crédito aplicando a teoria da agência em um objeto social relevante no contexto social.

Para o meio empresarial, a contribuição dessa pesquisa auxilia na compreensão de melhorias que devem ser feitas para aproximar os cooperados da instituição, reduzindo a percepção de uma empresa comum para aumentar os laços de posse da cooperativa, para disseminar o sentimento cooperativista na comunidade onde ela está inserida.

Para estudos futuros, recomenda-se entrevistar cooperados que não possuem cargos de conselheiros ou delegados, e utilizam os serviços da cooperativa como associados sem poder de decisão, mas que movimentam constantemente com a cooperativa, como aplicadores ou tomadores de crédito, para captar a percepção desses membros na instituição. Recomenda-se também entrevistar membros de conselho que não estão na atual gestão, e ex-presidentes, para comparar a percepção ao longo do tempo do funcionamento da cooperativa.

Referências

- Assaf Neto, A (2011). *Mercado financeiro*. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1987). *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. São Paulo: Nova Cultural.
- Bertolla, L. (2012). *A dimensão tácita do conhecimento nas práticas contábeis: uma análise dos processos de elaboração e apresentação de relatórios em organizações contábeis*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.
- Bertolin, R. V., Santos, A. C., Lima, J. B., & Braga, M. J. (2008). Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 59-81.
- Bialoskorski Neto, S. (1998). Governança e perspectivas do cooperativismo.
- Bressan, V., Braga, M., Bressan, A., & Resende-Filho, M. A. (2008). Aplicação do Sistema PEARLS ao Sicoob-Brasil. *Journal of Banking Regulation*, 9(3), 165-186.
- Cagnini, W. (2019). Governança corporativa e desempenho financeiro das cooperativas da Cresol/PR.
- Chaves, S. S. (2011). *O cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e perspectivas. Desafios do Sistema Financeiro Nacional: o que falta para colher os benefícios da estabilidade conquistada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 69-97.
- Cook, M. L. (1995). The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Paiva, B. G. M., & Santos, N. M. B. F. (2017). Um Estudo do Cooperativismo de Crédito no Brasil. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15(2), 596-619.

Lima, R. E., Araújo, M. B. V., & Amaral, H. F. (2008). Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(4), 148-157.

Silva, S. S., Sousa, A. R., & Leite, E. T. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1).

Evers, J. C. (2011). From the Past into the Future. How Technological Developments Change Our Ways of Data Collection, Transcription and Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1).

Eisenhardt, KM (1989). Teoria da agência: uma avaliação e revisão. *Academy of management review*, 14 (1), p. 57-74.

Ferreira, G. M. V. (2014). *Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.

Jacques, E. R., & Oliveira Gonçalves, F. (2016). Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, 25(2), 489-509.

Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). H.(1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure* *En: Journal of Finance Economics*, 3.

Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Bookman.

MARCHET, F. A. (2001). *Governança corporativa e eficiência das organizações* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado)-UFRGS/FCE. Porto Alegre).

McKillop, D. & Wilson, JO (2011). Cooperativas de crédito: uma visão teórica e empírica. *Mercados Financeiros, Instituições e Instrumentos*, 20 (3), 79-123.

Minayo, M. C. S. (2004) *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8 ed. São Paulo: Hucitec.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 25-47.

Nodari, F., Soares, M. D. C., Wiedenhof, G. C., & Oliveira, M. (2014). Contribuição do Maxqda e do NVivo para a Realização da Análise de Conteúdo. In XXXVIII Encontro da EnANPAD (pp. 1-16).

Ross, SA (1973). A teoria econômica da agência: o problema do diretor. *The american economic review*, 63 (2), 134-139.

Santos, S. D. D. (2016). *Práticas de Governança e Desempenho Financeiro em Cooperativas de Créditos*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Santos, J. L., Kelm, M. L., & Abreu, A. F. (2000). Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência-um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A.

Soares, M. M., & Ventura, E. C. F. (2008). Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. Encontro De Pesquisadores Latinoamericanos De Cooperativismo, 5, 1-20.

Souza Neto, R. A. D., Dias, G. F., Silva, R. R. D., & Ramos, A. S. M. (2019). Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 373-394.

Westrup, M. N. (2017). Dominância de tomadores e poupadores nas cooperativas de crédito: análise sob a perspectiva da teoria da agência.

Trindade, L. Z., & Neto, S. B. (2012). Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(16), 95-118.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press

Apêndices

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada ao conselho de administração

1. Gênero: (___) – Masculino (___) - Feminino
2. Qual a sua faixa etária?
(___) - Mais de 60 Anos
(___) - De 51 a 60 anos
(___) - De 41 a 50 anos
(___) – De 31 a 40 anos
(___) – Até 30 Anos
3. Há quanto tempo você é associado da cooperativa?
(___) - 16 anos
(___) - De 11 a 15 anos
(___) - De 6 a 10 anos
(___) – Até 5 Anos
4. A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?
(___) - Sim
(___) - Não
5. A maioria dos componentes do CA está participando de seu primeiro mandato?
(___) - Sim
(___) - Não
6. Que tipo de avaliação periódica dos membros do CA é realizada?
7. Algum processo de resultados das avaliações individuais dos conselheiros é divulgado aos associados por meio do relatório da Administração? Se sim, qual?
8. Qual o Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência?
9. No último exercício, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual? Qual o cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?
10. As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam em qual regimento interno da cooperativa?
11. Qual a política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?
12. Qual o critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc.) que compõem o quadro social tenham representatividade no CA?
13. Quais os critérios formalizados para remuneração do CA?
14. Qual a periodicidade das reuniões do CA?
15. A Diretoria Executiva elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados? Se sim, qual?
16. Ocorre algum tipo de envio/disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico, aos associados?

17. As normas institucionais estabelecem as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas e executivas?
18. Em qual periodicidade é avaliado o desempenho dos gestores?
19. Quais os critérios utilizados para determinar a remuneração dos executivos? Esses critérios buscam ser transparentes e alinhados com a realidade da cooperativa?
20. Todos os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, estão com dedicação exclusiva às atividades da cooperativa?
21. A cooperativa possui uma política de gestão de riscos regulamenta, formalizada e divulgada para o quadro funcional da cooperativa?
22. A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada ao conselho fiscal

1. Gênero: (.__.) – Masculino (.__.) – Feminino
2. Qual a sua faixa etária?
(.__.) - Mais de 60 Anos
(.__.) - De 51 a 60 anos
(.__.) - De 41 a 50 anos
(.__.) – De 31 a 40 anos
(.__.) – Até 30 Anos
3. Há quanto tempo você é associado da cooperativa?
(.__.) - 16 anos
(.__.) - De 11 a 15 anos
(.__.) - De 6 a 10 anos
(.__.) – Até 5 Anos
4. No último exercício, como o CF estabeleceu uma agenda de trabalho a realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?
5. Em quais casos as reuniões ordinárias do CF no último exercício foram realizadas em conjunto com as do CA ou da Diretoria Executiva?
6. Quais os critérios que a cooperativa possui para remuneração do CF?
7. Qual o Regulamento/Regimento Interno do CF?
8. Todas as responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Fiscal constam no regimento interno da cooperativa?
9. Onde está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros fiscais?
10. Em quais casos o CF se reúne com a auditoria interna?
11. Quais os canais institucionais da cooperativa para receber as reclamações e reivindicações dos associados?
12. Em algum momento o CF se reúne com o responsável pela auditoria externa (independente/auditoria cooperativa) quando do encerramento dos trabalhos de auditoria de demonstrações contábeis?
13. As regras para contratação de auditoria externa estão formalizadas em algum tipo de documento da cooperativa ou de antes do sistema cooperativo?
14. Como o Conselho Fiscal busca ser um órgão que trabalha de forma independente da administração da cooperativa?

15. Como o plano de trabalho anual do Conselho Fiscal é regulamentado, formalizado e divulgado aos cooperados?
16. Como a cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?
17. Quais os pré-requisitos de capacitação técnica para membros do CF?
18. Quais os processos regulares de apresentação da cooperativa aos novos conselheiros fiscais, contemplando tanto informações internas quanto as descrições E responsabilidades de sua função?
19. Quais tipos de treinamentos específicos a cooperativa oferece para a preparação dos conselheiros fiscais?
20. Os membros do CF têm acesso, individualmente, a todos os documentos e informações necessários ao exercício de sua função?
21. 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?
22. 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?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista estruturado ao diretor e presidente

BLOCO A- DIREITOS DE PROPRIEDADE

1. Como o Sr.(a) avalia o fato de que nas cooperativas as decisões não estarem centradas na quantidade de capital do associado? (1 associado 1 voto)
2. Como o Sr.(a) percebe o fato de as sobras serem distribuídas sobre as operações realizadas e não ao capital?
3. Como o Sr.(a) percebe o fato de as cotas dos associados não poderem ser comercializadas?
4. Como o Sr.(a) percebe o fato de a valorização das cotas se dar a uma taxa máxima definida por lei e não de acordo com o mercado?
5. Quais são os principais incentivos que o cooperado tem para operar integralmente com a cooperativa?
6. Seria interessante para o associado investir mais em cotas na cooperativa? Por quê?
7. Como funciona o processo para o associado resgatar o capital social (cotas)?
8. Como o Sr.(a) percebe o fato de o valor relativo de votos diminuir na cooperativa de acordo com o aumento do número de cooperados?

BLOCO B - TEORIA DA AGÊNCIA

1. O que o Sr. (a) pensa sobre a profissionalização da gestão da cooperativa (separação entre propriedade e controle)?
2. O Sr.(a) percebe ações oportunistas por parte dos cooperados na utilização dos serviços oferecidos pela cooperativa (Como usuário: busca do benefício individual às custas do coletivo)?
3. O Sr.(a) percebe ações oportunistas por parte dos cooperados na gestão da cooperativa (Como Gestor: busca do benefício individual às custas do coletivo)?
4. Como se dá o monitoramento das atividades dos gestores profissionalizados da cooperativa?
5. Quais são os contratos adotados com os gestores profissionalizados da cooperativa? Como eles são realizados?
6. Quais são os incentivos oferecidos aos gestores profissionais para que estes atuem focados nos interesses da cooperativa como um todo?
7. Quais são os incentivos oferecidos aos cooperados para que estes operem integralmente com a cooperativa (fidelidade)?

8. Quais as contribuições da auditoria externa para o Conselho fiscal da cooperativa?
9. Como é determinada a remuneração do principal executivo e gestores profissionalizados da cooperativa?

BLOCO C - RACIONALIDADE

1. Como se dá o compartilhamento de informações entre a cooperativa e os cooperados?
2. De que forma os dirigentes recebem as ações realizadas pelos profissionais contratados?
3. Quais as informações que são mais importantes de serem compartilhadas entre cooperativa e cooperado?
4. Como o Sr.(a) avalia o compartilhamento de informações entre cooperativa e cooperado?
5. Como o Sr.(a) avalia o conhecimento que o cooperado tem sobre o que é a cooperativa e qual o seu papel nela?
6. Qual o papel da educação cooperativa na manutenção da fidelidade do cooperado?
7. Quais ações a cooperativa toma para fazer educação cooperativa?

BLOCO D - OPORTUNISMO

1. Quais são os principais tipos de oportunismos que podem ocorrer da parte da cooperativa para com o cooperado?
2. Que tipos de conflitos existem entre cooperativa e cooperado?
3. Que tipos de conflitos existem entre gestores contratados e cooperativa?
4. Como se dá a relação de confiança entre cooperativa e cooperado?
5. Como se dá a relação de confiança entre cooperado e cooperativa?
6. Como a cooperativa trabalha para que os cooperados priorizem os seus produtos financeiros ao invés de outras instituições financeiras?

APÊNDICE D – Questionário fechado aos delegados

BLOCO A - IDENTIFICAÇÃO

Gênero: (..) – Masculino (..) - Feminino

1. Qual a sua faixa etária?
(..) - Mais de 60 Anos
(..) - De 51 a 60 anos
(..) - De 41 a 50 anos
(..) – De 31 a 40 anos
(..) – Até 30 Anos
2. Há quanto tempo você é associado da cooperativa?
(..) - 16 anos
(..) - De 11 a 15 anos
(..) - De 6 a 10 anos
(..) – Até 5 Anos
3. Há quanto tempo você está como delegado na cooperativa?
(..) - Mais de 4 Anos
(..) - De 3 a 4 anos
(..) - De 2 a 3 anos
(..) - De 1 a 2 anos
(..) - Até 1 anos

BLOCO B – Conselho de Administração

4. O Conselho de administração estabeleceu e divulgou no último ano uma agenda mínima de trabalho?
(..) - Concordo totalmente
(..) - Concordo em parte
(..) - Não concordo nem discordo
(..) - Discordo em parte
(..) - Discordo totalmente
5. O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados?
(..) - Concordo totalmente
(..) - Concordo em parte
(..) - Não concordo nem discordo
(..) - Discordo em parte
(..) - Discordo totalmente
6. É divulgado aos associados as atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração?
(..) - Concordo totalmente
(..) - Concordo em parte
(..) - Não concordo nem discordo
(..) - Discordo em parte
(..) - Discordo totalmente
7. A cooperativa possui uma política de gestão de riscos regulamentada, formalizada e divulgada para o quadro funcional da cooperativa?
(..) - Concordo totalmente
(..) - Concordo em parte
(..) - Não concordo nem discordo
(..) - Discordo em parte
(..) - Discordo totalmente

8. A cooperativa incentiva a candidatura de cooperados ao CF e ao CA, visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente
9. Existe política de sucessão de dirigentes na cooperativa?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente
10. A remuneração dos executivos é baseada em critérios claros e transparentes e alinhada com a realidade da cooperativa?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente
11. A cooperativa possui código de conduta/ética vigentes?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente
12. As responsabilidades e atribuições dos membros do Conselho Administrativo constam em algum manual interno da cooperativa?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente
13. Existe algum relatório do conselho de administração gerado rotineiramente aos associados?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente
14. O Sr.(a) considera que o Conselho de Administração é eficaz e preocupado com a continuidade da cooperativa?
- (. __ .) - Concordo totalmente
 - (. __ .) - Concordo em parte
 - (. __ .) - Não concordo nem discordo
 - (. __ .) - Discordo em parte
 - (. __ .) - Discordo totalmente

BLOCO C – CONSELHO FISCAL

15. O Conselho Fiscal estabeleceu e divulgou no último ano uma agenda mínima de trabalho para os associados?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

16. Está previsto o treinamento para potenciais CF?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

17. É levado a assembleia critérios para remuneração de Conselho Fiscal e Conselho de Administração?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

18. A cooperativa possui canais de reclamações e reivindicações dos associados?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

19. É de conhecimento o critério de remuneração do Conselho Fiscal?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

20. Alguma reunião do Conselho Fiscal do último período foi realizada com o Conselho de Administração?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

21. As atribuições do Conselho Fiscal constam no regime interno da cooperativa?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

22. É de conhecimento como o plano de trabalho anual do Conselho Fiscal é regulamentado, formalizado e divulgado?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte

- (__.) - Não concordo nem discordo
(__.) - Discordo em parte
(__.) - Discordo totalmente
23. O Sr.(a) considera que o Conselho Fiscal tem atuação independente em relação a Administração da cooperativa?
(__.) – Totalmente
(__.) – Geralmente
(__.) – Parcialmente
(__.) - Não Considera
(__.) - Não Sabe Avaliar

BLOCO D - RACIONALIDADE LIMITADA

24. O compartilhamento de informações entre a cooperativa e os cooperados é realizado de forma clara e satisfatória?

- (__.) - Concordo totalmente
(__.) - Concordo em parte
(__.) - Não concordo nem discordo
(__.) - Discordo em parte
(__.) - Discordo totalmente

25. As informações consideradas relevantes sobre o papel da cooperativa na sociedade e seu desempenho financeiro são compartilhadas aos cooperados?

- (__.) - Concordo totalmente
(__.) - Concordo em parte
(__.) - Não concordo nem discordo
(__.) - Discordo em parte
(__.) - Discordo totalmente

26. O Sr. (a) acha importante o papel que a cooperativa se dispõe a realizar na sociedade?

- (__.) - Concordo totalmente
(__.) - Concordo em parte
(__.) - Não concordo nem discordo
(__.) - Discordo em parte
(__.) - Discordo totalmente

27. Existe alguma formação sobre cooperativismo que auxilia na fidelidade do cooperado junto a cooperativa?

- (__.) - Concordo totalmente
(__.) - Concordo em parte
(__.) - Não concordo nem discordo
(__.) - Discordo em parte
(__.) - Discordo totalmente

BLOCO E - TEORIA DA AGÊNCIA

28. A remuneração dos gestores está associada a algum tipo de desempenho?

- (__.) - Concordo totalmente
(__.) - Concordo em parte
(__.) - Não concordo nem discordo
(__.) - Discordo em parte
(__.) - Discordo totalmente

29. O Sr.(a) considera que os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) defendem os interesses dos associados nas decisões/condução da cooperativa?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

30. O Sr.(a) considera os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa capacitados para exercer a função?

- (. __ .) - Muito Capacitados
- (. __ .) - Capacitados
- (. __ .) - Pouco Capacitados
- (. __ .) - Não Capacitados
- (. __ .) - Não Sabe Avaliar

31. O Sr.(a) tem conhecimento da remuneração dos gestores profissionalizados da cooperativa?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

32. A profissionalização da gestão da cooperativa auxilia na melhoria do desempenho econômico e social da cooperativa?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

33. O Sr.(a) percebe alguma ação oportunista dos cooperados na utilização dos serviços da cooperativa (Como busca de benefício individual a custa do coletivo)?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

34. O Sr.(a) percebe alguma ação oportunista dos gestores na utilização dos serviços da cooperativa (Como busca de benefício individual a custa do coletivo)?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

35. O Sr.(a) acha importante ferramentas de monitoramento dos gestores por parte dos conselheiros e cooperados?

- (. __ .) - Concordo totalmente
- (. __ .) - Concordo em parte
- (. __ .) - Não concordo nem discordo
- (. __ .) - Discordo em parte
- (. __ .) - Discordo totalmente

BLOCO F - DIREITO DE PROPRIEDADE

36. O Sr.(a) considera justo o fato de as decisões da cooperativa não serem centradas na quantidade de capital do associado?

- (.__.) - Concordo totalmente
- (.__.) - Concordo em parte
- (.__.) - Não concordo nem discordo
- (.__.) - Discordo em parte
- (.__.) - Discordo totalmente

37. O Sr.(a) considera justa a distribuição das sobras sobre a movimentação e não sobre o capital?

- (.__.) - Concordo totalmente
- (.__.) - Concordo em parte
- (.__.) - Não concordo nem discordo
- (.__.) - Discordo em parte
- (.__.) - Discordo totalmente

38. O Sr.(a) concorda com o fato de as cotas não poderem ser comercializadas?

- (.__.) - Concordo totalmente
- (.__.) - Concordo em parte
- (.__.) - Não concordo nem discordo
- (.__.) - Discordo em parte
- (.__.) - Discordo totalmente

39. O Sr.(a) considera justo os incentivos dados para incrementar o valor de capital na cooperativa

- (.__.) - Concordo totalmente
- (.__.) - Concordo em parte
- (.__.) - Não concordo nem discordo
- (.__.) - Discordo em parte
- (.__.) - Discordo totalmente

40. O Sr.(a) acha interessante investir mais em cotas da cooperativa?

- (.__.) - Concordo totalmente
- (.__.) - Concordo em parte
- (.__.) - Não concordo nem discordo
- (.__.) - Discordo em parte
- (.__.) - Discordo totalmente

41. O Sr.(a) sabe como funciona o processo de resgate de capital social?

- (.__.) - Concordo totalmente
- (.__.) - Concordo em parte
- (.__.) - Não concordo nem discordo
- (.__.) - Discordo em parte
- (.__.) - Discordo totalmente