

# A DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE BELO HORIZONTE

## THE DELEGATION OF POWERS IN A CREDIT UNION OF BELO HORIZONTE

## LA DELEGACIÓN DE PODERES EN UNA UNIÓN DE CRÉDITO DE BELO HORIZONTE

**Edgard Goncalves Costa, MSc.**  
Faculdade Novos Horizontes/Brazil  
[edgardgoncalves@yahoo.com.br](mailto:edgardgoncalves@yahoo.com.br)

**Alfredo Alves de Oliveira Melo, Dr.**  
Faculdade Novos Horizontes/Brazil  
[diretoria@unihorizontes.br](mailto:diretoria@unihorizontes.br)

### RESUMO

Este trabalho (descritivo e quantitativo) investiga as razões que levam os membros de uma cooperativa de crédito de Belo Horizonte a delegarem seu poder de decisão a outros cooperados da organização. Destacaram-se no referencial teórico: Lechatii (2005), Singer (2010) e Ventura (2009), subsidiando as reflexões sobre o tema economia associativista. Por meio de estudo de caso, foi aplicado um questionário aos cooperados em uma cooperativa de crédito que adota a gestão por delegação. As cooperativas de crédito se apresentam como alternativa na construção da cidadania, no processo de intermediação financeira e insere os marginalizados na economia, promovendo sua capacidade empreendedora e de obtenção de crédito. São organizações complexas com propriedade difusa, dificultando a participação direta de todos no processo de gestão. Neste contexto, ocorre o processo de delegação de competências, via escolha de delegados. A falta de tempo e a falta de conhecimento foram apontadas como os principais motivos para que ocorra a delegação. Ademais, a boa reputação dos candidatos a delegados, os esforços desses em acompanhar as atividades da cooperativa, aliado à dificuldade em monitorar os agentes afetam a delegação do direito de controle.

**Palavras chaves:** Cooperativismo; Cooperativas de crédito; Delegação de competência.

### ABSTRACT

This work (descriptive and quantitative) investigates the reasons that lead members of a credit union in Belo Horizonte to delegate their decision-making power to other members of the organization. They were highlighted in the theoretical reference: Lechatii (2005), Singer (2010) and Ventura (2009), subsidizing the reflections on the theme associativist economy. Through a case study, a questionnaire was applied to the cooperative in a credit cooperative that adopts the management by delegation. Credit unions present themselves as an alternative in the construction of citizenship, in the process of financial intermediation, and it inserts the marginalized in the economy, promoting their entrepreneurial capacity and obtaining credit. They are complex organizations with diffuse ownership, hindering the direct participation of all in the management process. In this context, the process of delegation of competences occurs, through the choice of delegates. The lack of time and lack of knowledge were pointed out as the main reasons for the delegation to take place. In addition, the good reputation of the delegate candidates, their efforts to monitor the activities of the cooperative, and the difficulty in monitoring the agents affect the delegation of the right of control.

**Keywords:** Cooperative; Credit unions; Delegation of powers.

### RESUMEN

Este trabajo (descriptivo y cuantitativo) investiga las razones que llevan a los miembros de una cooperativa de crédito de Belo Horizonte a delegar su poder de decisión a otros cooperados de la organización. Se destacaron en el referencial teórico: Lechatii (2005), Singer (2010) y Ventura (2009), subsidiando las reflexiones sobre el tema economía asociativista. Por medio de un estudio de caso, se aplicó un cuestionario a los cooperados en una cooperativa de crédito que adopta la gestión por delegación. Las cooperativas de crédito se presentan como



alternativa en la construcción de la ciudadanía, en el proceso de intermediación financiera e inserta a los marginados en la economía, promoviendo su capacidad emprendedora y de obtención de crédito. Son organizaciones complejas con propiedad difusa, dificultando la participación directa de todos en el proceso de gestión. En este contexto, ocurre el proceso de delegación de competencias, a elección de delegados. La falta de tiempo y la falta de conocimiento se señalaron como los principales motivos para que ocurra la delegación. Además, la buena reputación de los candidatos a delegados, los esfuerzos de éstos en acompañar las actividades de la cooperativa, aliado a la dificultad en monitorear los agentes afectan a la delegación del derecho de control.

**Palabras clave:** Cooperativas; Cooperativas de crédito; Delegación de competencias.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca compreender as razões que levam os cooperados de uma cooperativa de crédito de Belo Horizonte a delegarem seu poder de decisão a terceiros, tomando como referência os preceitos da governança corporativa, bem como os da Teoria da Agência.

A governança corporativa visa à boa governabilidade das organizações, se preocupando, principalmente, com os acionistas minoritários e demais *stakeholders* (CARVALHAL DA SILVA, 2004, 2007). Contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhora o desempenho das empresas, aumenta o acesso a fontes de capital e minimiza os problemas de agência, preservando os direitos das partes sobre a empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Nas cooperativas de crédito, a adoção de mecanismos de governança permite ocorrer a separação entre a gestão e a propriedade, aumento da confiança e efetivação da delegação de poderes formais no processo de gestão (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2010).

Para Monje-Reyes (2011), os antecedentes do cooperativismo na Europa se iniciam no século XVII. Já no século XIX, a partir do pensamento dos socialistas utópicos, as cooperativas se apresentaram como um modelo reformista do sistema capitalista. Os princípios do Cooperativismo de Consumo da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Inglaterra) em 1844 passaram a constituir os fundamentos da doutrina cooperativista em todo o mundo.

As cooperativas organizam-se internacionalmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas mundiais (PINHEIRO, 2006). Ao final do ano 2016, a ACI contava com 299 (duzentos e noventa e nove) membros em 103 países, representando mais de 300 milhões de cooperados (ICA, 2017). Vale ressaltar que a Organização das Cooperativas da América (OCA) integra as representações de países no continente americano (GONÇALVES, 2007).

A cooperativa, segundo Vainer (2010), é uma organização ambígua, dado ser o trabalhador também empresário. Preocupa-se com a construção da cidadania empresarial e se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, ética, honestidade, transparência, responsabilidade social, preocupação pelo seu semelhante, autogestão, participação, livre ingresso e livre saída, cooperação, autossustentação e desenvolvimento humano (SOARES, 2006; SILVA JÚNIOR, 2004; MONJE-REYES, 2011).

As cooperativas de crédito promovem o crescimento econômico, visto que facilitam às diversas classes sociais o acesso ao crédito. Assim, ganham relevância no desenvolvimento local, pois assumem riscos em prol das comunidades locais (BITTENCOURT et al., 2017).

Neste artigo, procura-se responder a seguinte indagação: Que razões levam os cooperados de uma cooperativa de crédito a delegarem seu poder de decisão formal sobre a instituição a outros membros da organização? A essa pergunta central, são, também, feitas indagações que de alguma forma permitem abordar o tema em maior profundidade.

O cooperativismo tem sido objeto de crescente produção de artigos, demonstrando aumento de interesse pelo tema. Assim, justificam-se novas pesquisas para entendimento das estratégias de delegação adotadas em algumas cooperativas. No plano acadêmico, as cooperativas de crédito no Brasil têm sido pouco exploradas, estando entre as instituições financeiras menos estudadas (AMARAL, 2011). O interesse restringe-se à academia e a alguns cooperados e técnicos do setor (SOUZA, 2009).

Sob a ótica organizacional, torna-se relevante uma pesquisa que vise abordar o processo de delegação, já que estas organizações contribuem para a criação de mecanismos propícios à ressignificação do indivíduo enquanto ser biopsicossocial (FRANÇA FILHO, 2008).

São bem vistas pela sociedade as práticas econômicas distintas da lógica capitalista, nas quais os fatores humanos favorecem as relações sociais, por meio da reciprocidade e adoção de formas comunitárias de propriedade (LECHATII, 2005). Portanto, este artigo, embasado em estudo de caso, procura confirmar essa percepção através de pesquisa bibliográfica e da aplicação de um questionário; ao final, tenta-se atingir os objetivos propostos.

Estruturando-se em seis partes, este trabalho inclui a introdução como primeira seção, na qual foi apresentada uma visão geral do estudo realizado. A segunda seção apresenta o referencial teórico que embasa todo o trabalho, enfocando os seguintes temas: A economia solidária; Surgimento e evolução das cooperativas; As cooperativas de crédito no Brasil; Governança corporativa; Governança em instituições financeiras e cooperativas de crédito; Separação entre a propriedade e a gestão e Delegação nas cooperativas. Na terceira seção, apresenta-se a contextualização e a ambiência do estudo. A quarta seção consiste na descrição da metodologia utilizada para desenvolver e concluir o trabalho. Na quinta seção, são feitas a apresentação e a análise dos resultados. A sexta seção apresenta as considerações finais sobre a pesquisa, finalizando com a apresentação das referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Economia Solidária

Citando Laville (1994)<sup>1</sup>, Lechatii (2005) apresenta a economia solidária como um conjunto de atividades econômicas com lógica distinta da preconizada pelo mercado capitalista e pelo Estado. A economia solidária se organizaria a partir de fatores humanos nos quais o laço social é valorizado por meio da reciprocidade e adoção de formas comunitárias de propriedade.

O projeto de economia solidária visa à ressignificação do indivíduo enquanto sujeito, numa articulação solidária entre as dimensões econômica, social e política, integrando, conforme França Filho (2008), suas ações com vista à sustentabilidade dos empreendimentos e do local em que se insere. A economia solidária, entendida como integrante da formação social capitalista no processo de concentração do capital, incorpora o progresso

---

<sup>1</sup> LAVILLE, Jean-Louis (dir.) *L'économie solidaire*. Paris: Desclée de Brouwer, 1994. 182 p.

técnico e as condições de competitividade em cada mercado, visando o crescimento dos empreendimentos cooperativistas e a acumulação de sobras necessárias para aumento da renda e das fontes de trabalho solidários (SINGER, 2001).

Pesquisa realizada por Santos, Rodrigues e Medina (2017) em cooperativas agrícolas de Goiás apontou que no fomento de suas relações com o mercado, ocorre geração de renda e desenvolvimento social, com movimento de consideráveis volumes em recursos financeiros.

Portanto, os projetos de economia associativistas não se opõem ao modelo capitalista, mas o complementa. Conforme Todeschini (2010), para se buscar uma transformação social mais intensa, uma alternativa é a criação de mais cooperativas de produção e de serviços, bem como uma rede de crédito para que se avance na sua democratização (TODESCHINI, 2010).

## 2.2 Surgimento e Evolução das Cooperativas

Costa (2007) observa que as experiências cooperativistas e associativistas de períodos remotos não passaram de manifestações de sociabilidade do homem enquanto ser social. Tendo surgido ao mesmo tempo do capitalismo, no início, as cooperativas contrapuseram-se à regulação social mercantil (JUNIOR, 2007).

As cooperativas, enquanto expressão da economia solidária, assumem os aspectos econômico, social, político, cultural e ambiental (FRANÇA FILHO, 2002). Buscam objetivos sociais para a afirmação da cidadania, articulando tanto recursos mercantis quanto não mercantis e não monetários (SILVA JÚNIOR, 2004).

Para Soares (2006), o cooperativismo teria uma importante tarefa a desempenhar nos países emergentes, posto sua importância como forma de transição entre as comunidades e as complexas sociedades tecnoburocráticas racionalmente constituídas. Uma economia cooperativa sólida que exiba os princípios da cooperação certamente pode contribuir para redução da desigualdade e uma distribuição mais equilibrada da riqueza do país (ICA, 2017).

## 2.3 As Cooperativas de Crédito no Brasil

Schardong (2002) aponta como objetivos da cooperativa de crédito a promoção da captação de recursos financeiros para o financiamento das atividades econômicas de seus membros, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada. O sistema cooperativista brasileiro é representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. Já em nível estadual, têm-se as Organizações das Cooperativas Estaduais – OCEs (GONÇALVES, 2007).

Foi somente no final do século XIX que surgiu o cooperativismo na zona rural do país. A CF/88 dispõe em seu artigo 174 que “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”. O Código Civil brasileiro, em relação à sociedade cooperativa, estabelece normas gerais em que, quando omissas, deverá ser observada a Lei 5.764/71 (PINHEIRO, 2006). Atualmente, as cooperativas de crédito, além de seu Estatuto Social, regem-se, também, pelo disposto nas Leis 5.764/71 e 4.595/64, pelos atos normativos baixados pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) e pelo Bacen (Banco Central do Brasil). Sua constituição e o seu funcionamento são disciplinados pela Resolução Bacen nº 3.321/2005 (GONÇALVES, 2007). O artigo 6º da Lei

5.764/71 classifica as cooperativas em singulares ou de 1º grau; centrais/federações ou de 2º grau e confederações ou de 3º grau.

O cooperativismo de crédito surgiu no século XIX na Alemanha para tentar minimizar o sofrimento e o endividamento dos camponeses. Friedrich Wilhelm Raiffeisen, na cidade alemã de Flammersfeld, fundou uma caixa de socorro para fomentar o crédito aos agricultores. No meio urbano, Heman Schulze, na cidade alemã de Delitzch, teria iniciado o cooperativismo de crédito em 1856, organizando a primeira associação de dinheiro antecipado (bancos populares).

No Brasil, a primeira sociedade a ter em sua denominação a expressão “Cooperativa” foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889 (PINHEIRO, 2006). A primeira cooperativa de crédito brasileira em Linha Imperial foi criada no município de Nova Petrópolis (RS) em 28 de dezembro de 1902. Conforme Gonçalves (2007), essa teria sido a primeira cooperativa da América Latina, hoje ainda em atividade, sob a denominação de SICREDIPIONEIRA.

Os Bancos Cooperativos têm como finalidade a prestação de serviços de natureza financeira, operacional e consultiva às cooperativas de crédito que os constituíram. Seu controle acionário pertence a um grupo de Cooperativas Centrais de Crédito (GONÇALVES, 2007). Conforme Silva Filho (2002), as cooperativas de crédito são instituições financeiras captadoras de depósito à vista, atuando com intermediação financeira e prestação de serviços. Necessitam de autorização, regulamentação e fiscalização pelo Bacen (CAMPOS, 2003).

As cooperativas, para se capitalizarem, recorrem a fontes externas, o que pode aumentar os custos de governança financeira. Cooperativas grandes e com muitos associados podem diminuir o custo de oportunidade da participação com a promoção de assembleias prévias e reuniões preparatórias para sua realização (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

O crescimento das cooperativas nos últimos anos, em termos de ativos totais, depósitos totais, quantidade de clientes, postos de atendimentos e concessão de crédito tem acirrado a concorrência com os bancos múltiplos em diversos nichos, mostrando ser um empreendimento interessante (BITTENCOURT *et al.*, 2017).

O cooperativismo de crédito é consolidado no cenário internacional, e, no Brasil, vem evoluindo consideravelmente, apresentando de 2003 a 2013 um aumento do número de associados de 1,9 milhão para 7 milhões (SANTOS; RODRIGUES; MEDINA, 2017).

## 2.4 Governança Corporativa

Para a Bovespa (2004), a governança empresarial se constitui num conjunto de mecanismos que investidores não controladores têm à sua disposição para limitar a expropriação. A qualidade da governança empresarial depende de três elementos: 1) disponibilidade e publicação de informações relevantes (*disclosure*); 2) mecanismos e regras de conduta para a empresa; e 3) arranjos que garantam a observância das regras (*enforcement*).

O IBGC (2009), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define o termo como sendo o sistema através do qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas

práticas de governança corporativa objetivariam aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Já Carvalho (2007), definirá governança corporativa como os mecanismos que governam o processo decisório de uma empresa, os quais minimizam os problemas de agência. O problema de agência ou problema agente-principal surge quando o bem-estar do principal depende das decisões tomadas pelo agente. Nem sempre as decisões dos agentes beneficiam o principal, dado que o agente pode ter um comportamento oportunista (*moral hazard*). O risco moral ocorre quando há probabilidade de oportunismo após um evento contratual, com desvio de comportamento ético (KREPS, 1990).

Na maioria dos países, o acionista majoritário detém o controle da empresa e aponta seus administradores, exercendo poder total sobre esses. A concentração acionária aparece como solução às baixas estruturas de proteções legais ao investidor (LA PORTA *et al.*, 1998). A proteção aos minoritários depende muito da *disclosure* (avaliar a observância dos direitos) e *enforcement* (garantia dos direitos legais, eficiência e integridade do judiciário e redução ou eliminação da corrupção), mas, também, deve contar com o conjunto de regras (governança corporativa) (IBGC, 2009).

No Brasil, o tema governança corporativa é relativamente novo, cabendo ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e à Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro S/A (BM&FBOVESPA) impulsionarem o movimento (FRANCISCO, 2014).

## 2.5 Governança em Instituições Financeiras e Cooperativas de Crédito

Os problemas de governança apresentam-se como a principal razão da quebra de instituições financeiras devido ao risco moral (*moral hazard*), definido como os diversos riscos de posição como: os riscos de crédito, das taxas de juros, de liquidez e de *off balance* (informações que não estão evidenciadas no balanço). A decisão dos gestores traz em sua essência conflitos de interesse entre credores e acionistas (DESROCHERS; FISCHER, 2002).

Ventura (2009) aponta ainda, como razões para essas quebras, os problemas de agência e os dirigentes maximizarem sua própria utilidade em detrimento dos associados. A assimetria de informação e os problemas de agência no setor financeiro ocorrem devido à alta exposição ao risco sistêmico, regulação por órgãos externos e conflitos entre depositantes, tomadores de empréstimos, outras instituições financeiras e gerentes. Portanto, para melhorar a governança nessas instituições, bons mecanismos de controle e gestão são imprescindíveis.

Existem iniciativas de práticas de governança corporativa específicas para bancos, como o documento *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, divulgado pelo Comitê da Basileia em 1999 (BCBS, 2006). O interesse do Bacen (Banco Central do Brasil) pelo tema se alicerça no “Projeto Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito”, desenvolvido na década passada (2006-2009) que implicou na regulação desses empreendimentos, particularmente a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 e a Resolução CMN nº 3.859, de 27 de maio de 2010 (BACEN, 2015).

Por adotarem a delegação de funções executivas a terceiros, as cooperativas de crédito precisam pautar seu funcionamento nos princípios e valores do projeto de governança, cujas diretrizes são: a) Equilibrar os sistemas externos e internos de controle, minimizando custos e melhorando a efetividade; b) Reduzir o custo de

decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários; c) Assegurar a gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores; c) Promover o alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com a cooperativa; e d) Preservar a equidade no tratamento dos interesses dos associados (VENTURA, 2009).

A governança corporativa atinente às cooperativas corresponde ao “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permitem aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas” (VENTURA, 2009, p. 69).

Através da Resolução do Bacen nº 3.859, de 27/05/2010, as cooperativas de crédito devem observar padrões de governança que incluam detalhamento da estrutura de incentivos e da remuneração dos administradores; direção estratégica; gestão executiva; fiscalização; controle; segregação de funções; transparência; equidade; ética; educação cooperativista; responsabilidade; divulgação de informações e prestação de contas (BACEN, 2010).

Ao serem aplicados os princípios da governança, surgem benefícios como: segurança do sistema cooperativista, aumento da participação e do controle interno, desenvolvimento da visão cooperativista, menores custos operacionais, fortalecimento dos conselhos e estímulo ao desenvolvimento profissional (FILHO; VENTURA; MARUCCI, 2007). Nas corporações em geral, a partir do momento em que os gestores são também os proprietários majoritários, a tendência é ocorrer maior alinhamento de interesses (JENSEN; MECKLING, 1976; MORCK; SHLEIFER; VISHNY, 1988).

Atualmente, o cooperativismo brasileiro “caminha em busca de autonomia e independência” (WESTPHAL, 2008, p. 47). Na prática, o benefício e o valor produzido por uma cooperativa são revertidos para os seus associados (PELLERVO, 2000).

Nas cooperativas, ocorrem conflitos de agência entre os agentes e os principais, originando custos de agência (VENTURA, 2009), que são a assimetria de informações, a dificuldade de monitoramento das ações dos agentes, os contratos incompletos e o risco moral (JENSEN; MECKLING, 1976). Tais custos se originam nas cooperativas devido à tentativa dos associados em participar de suas atividades (FRANCISCO, 2014; VENTURA, 2009).

A abdicação do controle é indicada para organizações complexas e de propriedade difusa como as cooperativas (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). No âmbito das cooperativas de crédito, quanto mais difusa a estrutura de propriedade e quanto maior o número de cooperados, maior a probabilidade de que os direitos de controle e acompanhamento da gestão sejam delegados a terceiros (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2010).

Essa decisão seria influenciada por outros fatores como: a) reputação do agente para que esse atue de forma alinhada aos interesses dos cooperados; e b) percepção do esforço do agente na busca de informações para o desenvolvimento de suas atividades (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; AGHION; TIROLE, 1997).

## **2.6 Separação entre a Propriedade e a Gestão e Delegação nas Cooperativas**

Trindade e Bialoskorski Neto (2012) entendem que, quando o número de proprietários é grande, a tomada de decisões coletivas torna-se inviável, sendo necessário haver separação entre a propriedade e a gestão. Os contratos por serem incompletos exigem mecanismos de governança para alinhar os interesses das partes, reduzindo os conflitos de agência.

Nas cooperativas de crédito, as práticas de governança corporativa são traçadas pelo Bacen e visam contribuir para o crescimento sustentado do cooperativismo no país. São estabelecidas diretrizes como: a) representatividade e participação; b) direção estratégica; c) direção executiva; e d) fiscalização e controle (BACEN, 2008). Trindade e Bialoskorski Neto (2012) identificaram que as cooperativas de crédito as quais possuem cargo de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração ocupados por pessoas diferentes apresentam possibilidade de inclusão de pautas pelos associados em Assembleias Gerais.

Organizações complexas cuja propriedade seja difusa aumentam sua probabilidade de sobreviver com a separação entre o direito e a gestão, mitigando os problemas de agência, das possibilidades de *shirking* e dos custos de tomada de decisão coletiva com baixo nível de informação (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2009). A decisão de delegar seria influenciada por fatores como: a) Reputação do agente, pois se espera que o conselho de administração aja de forma alinhada aos interesses dos cooperados; e b) Percepção do esforço do agente no desenvolvimento de suas atividades na captação de informações sobre as decisões a serem tomadas (AGHION; TIROLE, 1997; BAKER et al., 1999; DEMSETZ; LEHN, 1985).

Contudo, quando os benefícios pecuniários ou não pecuniários advindos da posição de controlador da organização tendem a se tornar maiores em função da dificuldade de monitoramento das atividades desenvolvidas pelo agente, predomina a visão de que o controle não será delegado (BEBCHUCK, 1999; DEMSETZ; LEHN, 1985; HU; HWANG, 2005).

Partindo dessas considerações, pretende-se, através da aplicação de questionários em cooperados de uma cooperativa de crédito em Belo Horizonte, analisar as razões que os levam a delegar o seu direito de participação a outros cooperados.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DO ESTUDO

A tendência do cooperativismo mundial é retomar a discussão do capital como fator de produção, aliado à construção de um empreendimento que se mostre forte, moderno, promotor da sociedade justa e gerador de renda, riqueza e bem-estar (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Para Souza (2009), a superação das desigualdades sociais e econômicas regionais talvez seja o maior desafio que o Brasil enfrenta, pois cada região do país viveu momentos históricos variados com reflexos no processo de desenvolvimento do cooperativismo de crédito.

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2014), informações constantes no *Statistical Report* de 2011, apresentado pelo WOCCU – Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito apontam que existiam no mundo 51.000 cooperativas de crédito em 100 países, totalizando cerca de 200 milhões de associados ou 7,8% da população economicamente ativa.

Conforme dados do Bacen de dez/2016, o Brasil contava com 1.017 cooperativas financeiras singulares, quatro confederações, 35 centrais e dois bancos cooperados, que administravam ativos totais em torno de R\$296 bilhões, possibilitando às cooperativas ocupar a 6ª posição entre as maiores instituições financeiras do país. As regiões Sul e Sudeste concentram 79,35% das singulares em funcionamento (BACEN, 2016). Até novembro de 2016, Minas Gerais tinha 187 cooperativas de crédito funcionando das quais 30 em Belo Horizonte (BACEN, 2017).



A cooperativa investigada é uma instituição financeira não bancária e participa do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). O sistema é filiado ao Sicoob Central (Cecremge). Utiliza os serviços de compensação bancária do Banco Cooperativo (Bancoob). Tem foro jurídico em Belo Horizonte, sendo uma sociedade de responsabilidade limitada, de pessoas, de natureza simples e sem fins lucrativos (SÍTIO DA COOPERATIVA, 2017).

As assembleias gerais (ordinária ou extraordinária) são os órgãos supremos da cooperativa estudada. O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva compõem os órgãos de administração. O Conselho Fiscal, dentre outras atribuições, avaliará a execução da política de risco de crédito da Cooperativa. Os delegados representam os interesses dos associados e tornam as decisões mais participativas (SÍTIO DA COOPERATIVA, 2017).

A Cooperativa analisada foi fundada em meados de 1996, tendo iniciado suas operações em março de 1999. Atua em outras cidades da Região Metropolitana de BH. Hoje, a Cooperativa tem 5.919 associados, que elegeram 61 delegados para representá-los no período 2017-2021 (SÍTIO DA COOPERATIVA, 2017).

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa, de abordagem quantitativa e descritiva, objetiva expor as principais razões que levam os cooperados de uma cooperativa de crédito de Belo Horizonte a delegarem seu direito formal de representação a outros cooperados.

Conforme Collins e Hussey (2005), um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. Assim, procura a pesquisa quantitativa quantificar os dados coletados (MALHORTA, 2001).

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva delinea o comportamento dos fenômenos e serve para identificar e obter informações sobre as características de um problema ou questão. Vergara (2003) entende que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, definindo sua natureza.

Para a pesquisa em questão, foi feito um estudo de caso, tendo como pressuposto básico verificar que critérios são considerados pelos cooperados da cooperativa de crédito analisada, os quais balizam a decisão de delegar ou não a participação formal nessa organização. O estudo de caso é adequado a este trabalho, pois é a abordagem em que sua natureza está inserida num contexto que implica, muitas vezes, baixo controle de uma situação ou situações específicas por parte do investigador (YIN, 2010). Segundo Vergara (2003), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo ou em uma unidade.

Segundo Vergara (2003), os sujeitos da pesquisa são pessoas que fornecerão dados para ela. Nesse sentido, a unidade de análise desta pesquisa é constituída por uma cooperativa de crédito situada em Belo Horizonte, que adota processo de gestão por delegação de poderes. Os sujeitos da pesquisa são os seus cooperados, sendo utilizado o Excel 2010 como suporte às análises.

O universo pesquisado é composto pelas cooperativas de crédito situadas em Belo Horizonte. Em 30 de novembro de 2016, as cooperativas de crédito e as sociedades de crédito ao microempreendedor em funcionamento na Capital contavam com cerca de 30 entidades.

Collis e Hussey (2005) referem-se à população como um grupo de pessoas ou qualquer outro grupo de itens para os propósitos da pesquisa. A população é um conjunto de elementos que possui as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 2003). Collis e Hussey (2005) informam que a amostra é formada por alguns dos membros de uma população. Vergara (2003) faz distinção entre população e amostra ou população amostral, que se refere a uma parte do universo (população).

Para atingir os objetivos do estudo, foi utilizada como método de coleta de dados a aplicação de questionários, elaborados com base na escala *Likert*. Para Vergara (2003), a técnica de coleta de dados é a forma como se obtém os dados para responder a pergunta, sendo o estudo de caso um meio a ser utilizado. Afirma Yin (2005) que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente. Como subsídio às análises deste estudo, utilizaram-se, como base teórica, as diretrizes apontadas por Ventura (2009), indicadas para a boa prática de governança em cooperativas de crédito, especialmente o critério de representação.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

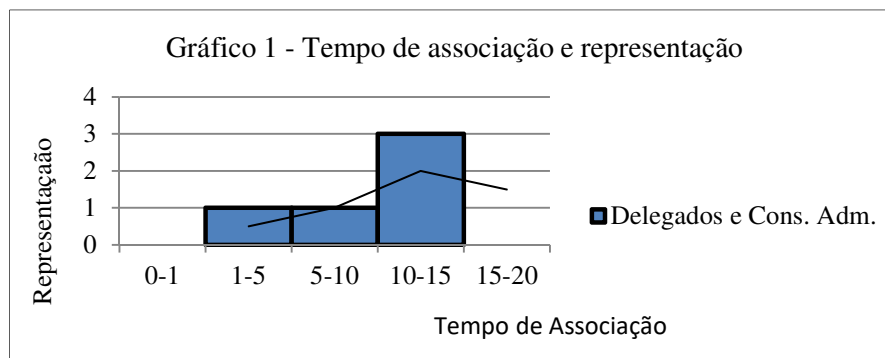
### 5.1 Caracterização Geral e Socioeconômica dos Cooperados

Foi identificado que, dos 21 questionários respondidos, 16 associados (ou 79,19%) declararam pertencer ao gênero masculino e 5 associados (ou 23,81%) ao gênero feminino. Três respondentes (14,29%) participam do Conselho Administrativo e 18 (85,71%) são associados, sendo que, desses, dois (9,52%) são representantes delegados de outros cooperados e 16 (79,19%) são apenas associados. A maioria dos respondentes declarou ser casada (7 pessoas ou 33,33%) ou viver em regime de união civil estável (7 pessoas ou 33,33%). Para a maioria (13 pessoas ou 61,90%), a idade varia de 39 a 48 anos. Quanto à escolaridade, 52,38% dos cooperados têm até o ensino médio completo e 14,29% afirmaram ter concluído o ensino superior, sendo que a escolaridade máxima de 33,33% dos respondentes é pós-graduação (especialização).

No tocante ao tempo de associação, 47,62% dos respondentes têm até cinco anos de participação e 52,38% têm de dez a quinze anos como associado. A maioria (33,33%) tem de um a cinco anos de associação. Já 14,29% afirmaram ter menos de um ano de participação na cooperativa. O tempo médio é de 5,13 anos de associação, com desvio padrão de 3,9 anos.

A relação entre o tempo de associação e a ocupação de funções de representação (delegados e conselhos de administração) na cooperativa analisada está ilustrada conforme gráfico 1, que mostra ligeira assimetria em sua forma.

Os 2 delegados são do gênero feminino, sendo que uma afirmou ser viúva, ter idade de 39 a 49 anos, tempo de associação de 1 a 5 anos e ensino superior completo. A outra indicou estar separada, ter idade acima de 49 anos, tempo de associação de 5 a 10 anos e ser pós-graduada. Os 3 conselheiros são do gênero masculino e afirmaram ter de 10 a 15 anos de associação. 2 conselheiros indicaram ser casados e pós-graduados, sendo que, desses, um afirmou ter de 39 a 48 anos e o outro indicou ter acima de 49 anos. O terceiro conselheiro afirmou como “outros” o seu estado civil, ter acima de 49 anos e 2º grau completo.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Não obstante o reduzido tamanho da amostra, observou-se que o coeficiente de assimetria é positivo ( $AS = 0,84$ ). Essa assimetria é moderada ( $0,15 < |AS| < 1$ ), com curva não simétrica positiva à direita. O valor da moda (6) é menor que a mediana (8), que por sua vez é menor que a média (9,6). O coeficiente de Pearson ( $r = 0,21$ ) apontou que o tempo de ligação com a cooperativa e a ocupação de funções de representação variam na mesma direção, entretanto, havendo correlação positiva fraca entre estas variáveis, não se podendo dizer que haja uma relação direta (causa e efeito) entre elas.

Portanto, não existem elementos suficientes para afirmar que o tempo de associação seja condição determinante nos critérios de escolha para atividades de representação. O estatuto da cooperativa pesquisada dispõe que dentre os direitos dos associados está o de ser votado nos cargos sociais, observando-se apenas os impedimentos legais ou regulamentares pertinentes, não sendo feita qualquer referência ao tempo de associação.

## 5.2 Meio de Acesso à Informação, Pré-assembleias e Razão para Delegar

### 5.2.1. Meio de Acesso à Informação

Tabela 1 – Meio de acesso à informação

TIPO	ASSOCIADO E DELEGADO				CONS. ADMIN.					
	Masc (M)	%	Fem (F)	%	Masc (M)	%	Fem (F)	%		
Mural	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Internet	3	14,29	1	4,76	0	0,00	0	0,00	4	19,05
Jornal/boletim informativo	8	38,10	2	9,52	3	14,29	0	0,00	13	61,90
Mídia externa	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pré-assembleias	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Não sei	3	14,29	1	4,76	0	0,00	0	0,00	4	19,05
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>66,67</b>	<b>4</b>	<b>19,05</b>	<b>3</b>	<b>14,29</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O jornal ou boletim informativo foi apontado como o principal canal de comunicação utilizado por 61,90% ou 13 respondentes. Dentre os limites e empecilhos à participação dos associados nos rumos da organização, Freitas *et al.* (2010) apontam a ausência de espaços institucionais formais que viabilizem a participação e a falta e/ou informação deficiente.

Em outra pesquisa realizada por Costa e Melo (2017), na cooperativa objeto deste estudo, de cunho qualitativo, foi identificado que o processo comunicativo entre a cooperativa e os associados é deficitário, sendo apontado que a página de Internet não apresentava informações relevantes, dificultando a navegação e a localização de temas de interesse geral.

### 5.2.2. Realização de Pré-assembleias

Tabela 2 – Realização de pré-assembleias

TIPO	ASSOCIADO E DELEGADO				CONS. ADMIN.				TOTAL	
	Masc (M)	%	Fem (F)	%	Masc (M)	%	Fem (F)	%		
Sim	0	0,00	1	4,76	1	33,33	0	0	2	9,52
Não	1	4,76	1	4,76	2	66,67	0	0	4	19,05
Não sei	12	57,14	3	14,29	0	0,00	0	0	15	71,43
TOTAL	13	61,90	5	23,81	3	100,00	0	0	21	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Não souberam dizer se a cooperativa de crédito realiza ou não pré-assembleias, 15 cooperados ou 71,43%. Chama atenção o fato de, mesmo entre delegados e membros do conselho de administração, não haver unanimidade quanto à realização ou não desse mecanismo de participação.

Conforme Albert (2005), a tomada de decisão via assembleia pode encorajar soluções sustentáveis, contudo não foi identificado no sítio da cooperativa nenhum indicativo que haja realização de pré-assembleias. Entre os motivos apontados por Tosini e Bastos (2008) para a baixa participação, está a falta de divulgação da assembleia. O BACEN (2015) observou que 77,4% das cooperativas não possuem qualquer rotina prévia às Assembleias Gerais (AG).

Costa e Melo (2017) identificaram que o desconhecimento do processo de participação nas assembleias da cooperativa em questão figura como principal motivo para a não participação, o que pode potencializar os conflitos de agência, uma vez que os gestores podem representar grupos dentro da cooperativa, conforme Lima (2014).

## 5.2.3. Razão para Delegar o Direito de Participação

Tabela 3 – Razão para delegar

TIPO	ASSOCIADO E DELEGADO				CONS. ADMIN.				TOTAL	
	masc	%	fe m	%	masc	%	fem	%		
Falta de interesse	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Falta de tempo	5	23,81	2	9,52	1	4,76	0	0,00	8	38,10
Falta de conhecimento	6	28,57	1	4,76	0	0,00	0	0,00	7	33,33
Dificuldade de acesso às informação	2	9,52	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	9,52
Ser melhor representado pelo delegado	0	0,00	2	9,52	2	9,52	0	0,00	4	19,05
				23,8		14,2				100,0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>61,90</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>21</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A falta de tempo (38,10%) e a falta de conhecimento (33,33%) preponderaram como opções para que o cooperado decida por delegar seu poder de representação formal a um delegado. Apenas quatro cooperados (19,05%) consideraram que a delegação melhoraria o processo de representação. Somente os delegados e membros do conselho de administração afirmaram participar das assembleias. Os dados a seguir demonstram o baixo interesse dos associados na participação das discussões que determinam os rumos da cooperativa.

As principais motivações para a não participação seriam não fazer diferença ir à assembleia; tempo gasto ser muito grande; deslocamento difícil; confiança na administração; falta de tempo; e falta de interesse, horário e data ou distância incompatível. A não participação direta dos associados aumenta a responsabilidade dos delegados que devem investir tempo em qualificação para melhor desempenhar suas funções (TOSINI; BASTOS, 2008).

Dentre os empecilhos à participação nas ações das cooperativas, Freitas *et al.* (2010) apontam a falta e/ou a prestação de informações não qualificadas e a ausência de espaços institucionais formais para participação, corroborando com o apresentado nesta pesquisa. O nível de informação dos cooperados sobre as atividades da cooperativa afeta positivamente a delegação do direito de controle ou autoridade a terceiros (MOURA; AZEVEDO, 2009).

Interessante observar que, em pesquisa qualitativa realizada na mesma cooperativa, os entrevistados desconheciam como é realizado o trabalho dos delegados e dos conselheiros, não sabendo analisar se é desempenhado com eficácia (COSTA; MELO, 2017).

### 5.3. Caracterização do Processo Político da Cooperativa

#### 5.3.1. Organização e Democracia

Tabela 4 – Organização e democracia

TIPO	Organização democrática trabalho		Participação cooperados nas decisões		Prevalência objetivo decisores		Uso poder afetando decisões		Capacidade individual de influência	
	M/F	%	M/F	%	M/F	%	M/F	%	M/F	%
1 - Discordo totalmente	2	9,52	10	47,62	5	23,81	8	38,10	9	42,86
2 - Discordo										
3 - Não concordo nem discordo	11	52,38	3	14,29	9	42,86	4	19,05	4	19,05
4 - Concordo	8	38,10	8	38,10	7	33,33	9	42,86	8	38,10
5 - Concordo totalmente										
						100,0				
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O processo de gestão pode constituir-se em fator a ser considerado pelos associados quando da aceitação ou não da transferência de seus poderes para outros membros da organização. A maioria (11 cooperados ou 52,38%) não soube avaliar se a organização do trabalho da cooperativa é feita de forma democrática. O processo democrático passa também pela divulgação de informes tempestivos e relevantes sobre a organização (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2009).

Foi identificado que 42,86% ou 9 respondentes não concordaram nem discordaram da afirmação que prevaleceriam os objetivos dos decisores na condução das atividades da cooperativa. Contudo, o percentual total (33,33% ou 7 pessoas) dos que concordam superou o somatório (23,81% ou 5 pessoas) dos que discordam dessa afirmativa.

O alto percentual dos que não concordam ou não discordam que a organização do trabalho seja democrática ou de que prevaleceriam ou não os objetivos dos decisores abre oportunidade para que a cooperativa melhore seu processo de comunicação com os associados, apresentando melhor seus projetos. Também, pode ser informada a forma como as decisões são tomadas, oportunizando-se mostrar que essas, de fato, atendem melhor aos anseios dos interessados e da organização.

A maioria (42,86% ou 9 pessoas) entende que o uso do poder e influência é fator determinante para o processo decisório, tendo sido apontado que o cooperado, individualmente, possui pouca capacidade de influenciar os rumos da organização.

Essas considerações aumentam a responsabilidade dos delegados, que imbuídos da importância do seu papel como agente de liderança, tornam-se facilitadores da interlocução entre representantes e representados; o que abre caminho para que a cooperativa invista em programa para esclarecer a importância dos delegados na gestão do negócio.

Para Bebchuck (1999), Demsetz; Lehn (1985) e Hu; Hwang (2005), dada a dificuldade de monitoramento pelo principal das atividades desenvolvidas pelo agente, esse se beneficia de sua posição, exercendo influência sobre as decisões estratégicas da empresa.

A existência de delegados e conselheiros na cooperativa objetivo deste estudo acaba tranquilizando os cooperados e deixando-os acomodados, visto que entendem que as assembleias são instâncias das quais não

precisam participar, aumentando a responsabilidade dos delegados como agentes de liderança, embora não tenha sido descartada a possibilidade desses agentes sofrerem algum tipo de pressão (COSTA; MELO, 2017).

### 5.3.2. Participação e Comunicação

Tabela 4 – Participação e comunicação

TIPO	Abertura aos objetivos comuns		Motivação para Participar da AGE		Incentivo à participação cooperados		Necessidade e Melhoria de comunicação		Canais formais para propor temas	
	M/F	%	M/F	%	M/F	%	M/F	%	M/F	%
1 - Discordo totalmente	0	0,00	0	0,00	2	9,52	0	0,00	1	4,76
2 - Discordo	6	28,57	5	23,81	3	14,29	3	14,29	6	28,57
3 - Não concordo nem discordo	10	47,62	6	28,57	8	38,10	4	19,05	6	28,57
4 - Concordo	4	19,05	9	42,86	8	38,10	5	23,81	8	38,10
5 - Concordo totalmente	1	4,76	1	4,76	0	0,00	9	42,86	0	0,00
		100,0				100,0		100,0		100,0
TOTAL	21	0	21	100,00	21	0	21	0	21	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Um bom processo de comunicação contribui para que os cooperados decidam pela delegação de seus poderes a terceiros.

Para a cooperativa, a possibilidade de poder contar com os delegados como representantes dos demais associados é de suma importância, pois, não obstante 47,62% ou dez respondentes terem afirmado se sentir motivados a participar da Assembleia Geral (AG), efetivamente poucos o fazem, visto ser baixa tanto a percepção de incentivo à participação dos cooperados, bem como da existência de mecanismos formais para proposição de temas.

O processo de comunicação estabelecido entre a cooperativa de crédito e os cooperados foi avaliado como deficitário por 47,62% ou 10 respondentes. Um bom processo de comunicação viabiliza a participação dos cooperados e deve contar com mecanismos que garantam a possibilidade de assumir conjuntamente as decisões coletivas da cooperativa (VALADARES<sup>2</sup>, 1995 citado FREITAS *et al.*, 2010).

Dos respondentes, oito ou 38,10% consideram importante a disponibilidade de outros canais formais para proposição de temas a serem discutidos pela AGE. A ausência de mecanismos formais que permitam a inclusão de itens nas pautas das assembleias contribui para tornar o controle e a fiscalização ineficientes.

A administração das cooperativas deve assegurar canais institucionais para que os cooperados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa. Os associados precisam ter

<sup>2</sup> VALADARES, J.H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária**. 1995. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras. Lavras, 1995.

clareza quanto às regras que disciplinam o processo de escolha dos representantes, bem como divulgação prévia dos nomes dos candidatos às funções de representação (TOSINI e BASTOS, 2008).

Em pesquisa realizada na mesma cooperativa em análise, nas entrevistas, Costa e Melo (2017) identificaram que não existiriam canais para proposição prévia de itens nas pautas das assembleias. As reuniões se limitam às assembleias, que não são instâncias onde todos conseguem participar, o que se torna imprescindível a delegação. O BACEN (2015) identificou que, em cerca de 91% das cooperativas pesquisadas no período de 2011 a 2013, inexistiam mecanismos para inclusão de assuntos nas pautas das Assembleias Gerais.

### 5.3.3. Representação

Tabela 5 – Representação

TIPO	Conhece o diretor principal		Conhece outros diretores		Conhece regras escolhas delegados, diretores e conselheiros		Divulgação nomes e perfis candidatos	
	M/F	%	M/F	%	M/F	%	M/F	%
1 - Discordo totalmente	4	19,05	1	4,76	4	19,05	3	14,29
2 - Discordo	6	28,57	4	19,05	6	28,57	7	33,33
3 - Não concordo nem discordo	4	19,05	2	9,52	5	23,81	3	14,29
4 - Concordo	4	19,05	9	42,86	4	19,05	6	28,57
5 - Concordo totalmente	3	14,29	5	23,81	2	9,52	2	9,52
TOTAL	21	100,00	21	100,00	21	100,00	21	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O mesmo percentual (47,62%) de respondentes (10) que afirmam desconhecer as regras que disciplinam o processo de escolha de delegados, dirigentes e conselheiros da cooperativa, entendem ser insatisfatória a divulgação dos nomes e do perfil dos candidatos aos cargos de diretor e conselheiros. Embora a maioria (47,62% ou 10 respondentes) afirme desconhecer o diretor principal, de forma diversa, 14 respondentes ou 66,67% assinalam conhecer algum outro membro do corpo diretivo.

Esse resultado, aparentemente, está em acordo com os apontados por Bialoskorski Neto (2004)<sup>3</sup>, citado por Moura Costa e Azevedo (2009), que afirmam a importância dos contratos relacionais como instrumento de influência nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Em outras palavras, a assembleia geral poderia não estar sendo usada pelos associados da cooperativa estudada para monitorar o conselho.

<sup>3</sup> BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições.** 2004. 177 f. Tese (Livre Docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.



Ambientes informais de troca de informação podem propiciar maior aquisição de informação sobre as atividades das cooperativas, principalmente se houver percepção da inexpressividade da atuação do conselho fiscal, bem como dificuldade de monitoração das ações dos agentes pelos cooperados, o que pode levar à exigência de escolha de delegados cuja reputação lhes pareça apropriada (MOURA COSTA; AZEVEDO. 2009).

#### 5.3.4. Dificuldade de Monitorar a Gestão, Reputação e Esforço dos Delegados

Tabela 6 – Dificuldade de monitorar e reputação

TIPO	Dificuldade em monitorar		Reputação		Esforço	
	M/F	%	M/F	%	M/F	%
1 - Discordo totalmente	2	9,52	1	4,76	0	0,00
2 - Discordo	2	9,52	4	19,05	1	4,76
3 - Não concordo nem discordo	5	23,81	1	4,76	8	38,10
4 - Concordo	7	33,33	9	42,86	7	33,33
5 - Concordo totalmente	5	23,81	6	28,57	5	23,81
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A maioria dos respondentes (12 ou 57,14%) considera que a dificuldade em monitorar as ações dos agentes influencia na decisão de delegação de controle formal. Tal constatação contribui para aumentar a responsabilidade dos representantes delegados, pois 12 ou 57,14% dos associados consideram que seus esforços influenciam a manutenção da confiança e da delegação por parte dos cooperados.

A grande maioria (71,43% ou 15 respondentes) percebe que a reputação é importante para o processo de delegação. Os agentes, além de conduta ética, devem pautar suas ações respeitando os princípios do cooperativismo, inclusive se predispondo, caso seja regra na cooperativa, a ser o agente fiscalizador das decisões dos conselheiros fiscais. Conforme Baker, Gibbons e Murphy (1999), se o principal percebe a reputação do agente em agir em prol de seus interesses, há aumento na probabilidade da delegação dos direitos decisórios.

Costa e Melo (2017) identificaram que, na cooperativa analisada, há incentivos para que os associados se candidatem a funções, sendo o convite a motivação principal para a tomada desta decisão. Para os cargos de direção, o estatuto da cooperativa estudada prevê a possibilidade de recondução aos cargos (delegados, conselheiros e diretores).

Lima (2014) informa que 91,8% das cooperativas não limitariam reeleições, o que pode aumentar o conflito de agência, visto que o controle estando separado da propriedade fica com a própria gestão, que perpetua sua posição (BERLE; MEANS, 1984).

A Resolução do BACEN nº 4.538, de 24 de novembro de 2016 estabelece que as instituições financeiras devem implementar e manter política de sucessão para os cargos de alta administração. Tal ato normativo obriga as cooperativas de crédito a alterarem seu estatuto e promoverem o incentivo aos cooperados para se capacitarem aos cargos.

## 6 CONCLUSÃO

Apesar de os membros do conselho de administração terem de 10 a 15 anos de associação, não há elementos suficientes para afirmar que o tempo como cooperado tenha influência nos critérios de escolha para atividades de representação.

Os delegados da cooperativa, assim como os demais ocupantes de funções de representação, devem pertencer ao quadro de associados. O jornal ou boletim informativo foi apontado como o principal canal de comunicação da cooperativa, tornando-se um importante meio de obtenção de informação. O processo de comunicação foi avaliado como deficitário.

Tabela 7 - Quadro geral de resultados

TIPO	Discordância	Indiferente	Concordância
	%	%	%
Realização de pré-assembleias	19,05	71,43	9,52
Organização democrática trabalho	9,52	52,38	38,10
Participação dos cooperados nas decisões	47,62	14,29	38,10
Prevalência objetivo dos decisores	23,81	42,86	33,33
Uso do poder afetando decisões	38,1	19,05	42,86
Capacidade individual de influência	42,86	19,05	38,10
Motivação para participar da AGE	23,81	28,57	47,62
Incentivo à participação cooperados	23,81	38,1	38,10
Necessidade melhoria comunicação	14,29	19,05	66,67
Canais formais para propor temas	33,33	28,57	38,10
Conhece o diretor principal	47,62	19,05	33,34
Conhece outros diretores	23,81	9,52	66,67
Conhece regras de escolhas delegados, diretores e conselheiros	47,62	23,81	28,57
Divulgação nomes e perfis candidatos	47,62	14,29	38,09
Dificuldade em monitorar ocupantes de função	19,04	23,81	57,14
Importância da reputação de ocupantes de função	23,81	4,76	71,43
Esforço dos delegados no desempenho funções	4,76	38,1	57,14

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Pretendeu-se responder nesta pesquisa à seguinte indagação: Que razões levam os cooperados de uma cooperativa de crédito a delegarem seu poder de decisão formal sobre a instituição a outros membros da organização?

Entre as principais razões apontadas pelos cooperados para delegarem seu poder de decisão formal sobre as instituições a outros membros da organização estão, nesta ordem, a falta de tempo (38,10%), a falta de conhecimento (33,33%), ser mais bem representado pelo delegado (19,05%) e a dificuldade de acesso à informação (9,05%).

A preponderância da falta de tempo como opção para que o cooperado decida por delegar seu poder de representação formal a um delegado corrobora os apontamentos da literatura, os quais demonstram que a baixa participação se liga a motivações pessoais, como as apontadas nesta pesquisa, o que aumenta o dever da administração em criar instrumentos para assegurar participação e, assim, evitar o chamado efeito carona (*free rider*).

Também, abre-se oportunidade para que a cooperativa incentive a educação continuada dos associados, capacitando-os a entender melhor esta forma de organização e os mecanismos utilizados pela cooperativa estudada na condução de seu negócio. O instrumento de delegação que a cooperativa utiliza poderia justificar a baixa participação direta dos associados nas assembleias. Contudo, os respondentes demonstraram desconhecer os processos de escolha dos representantes (delegados, membros dos conselhos e direção), tendo apontado que o poder e influência pessoal determinam os rumos do processo decisório.

Essa constatação justifica a não percepção de que a gestão da organização seja feita de forma democrática. Confirma, também, a percepção (supera a não percepção) de que prevaleceriam os objetivos pessoais dos decisores, já que os respondentes identificaram que sua participação não é incentivada e que não existem mecanismos formais para proposição de temas a serem discutidos nas assembleias.

Já 42,86% dos associados consideram que a dificuldade em monitorar as ações dos agentes influencia na decisão de delegação de controle formal por parte dos cooperados. A maioria (57,14% ou 12 associados) considera que seus esforços influenciam a manutenção da confiança e da delegação por parte dos demais cooperados. A não participação direta dos associados aumenta a responsabilidade dos delegados enquanto representantes formais dos associados, que além de reservarem tempo para se inteirar das atividades da cooperativa, devem investir em leitura e cursos de qualificação, de forma a capacitá-los para melhor desempenhar suas funções.

Pode-se entender que o processo de delegação esteja inserido nos instrumentos de fiscalização e controle da cooperativa, desta forma, a percepção da eficiência e eficácia da atuação dos delegados está fortemente associada à quantidade e qualidade das informações disponibilizadas aos agentes responsáveis por essa função.

Ademais, a grande maioria (71,43% ou 15 respondentes) percebe que a reputação é importante para o processo de delegação de decisão a outros agentes que, portanto, além de conduta ética, devem pautar suas ações respeitando todos os princípios do cooperativismo, inclusive se predispondo, caso sejam regras na cooperativa, a ser o agente fiscalizador das decisões dos conselheiros fiscais cujo papel, embora importante para a organização, foi considerado expressivo apenas por 38,10% ou 8 respondentes.

Conclui-se que o nível de informação, a boa reputação dos candidatos a delegados, os esforços dos agentes cooperados sobre as atividades da cooperativa e a dificuldade em monitorar os agentes afetam positivamente a delegação do direito de controle ou autoridade àqueles para os quais são transferidos os direitos formais de representação junto à cooperativa de crédito pesquisada.

Em relação à teoria, este artigo avança na discussão do uso da delegação como mecanismo para redução dos conflitos de agência e para melhoria no processo de governança das cooperativas de crédito.

Como limitações deste estudo, tem-se o fato que esse foi realizado em apenas uma cooperativa e com reduzido número de respondentes ao questionário. Apesar dessas limitações, os achados estão condizentes com a literatura e outras pesquisas atinentes ao assunto.

Recomenda-se, para próximos estudos, expandir a pesquisa para um número maior de cooperativas de crédito, inclusive de outros estados. A questão do poder pode ser analisada, tomando como referência a nova política de sucessão disciplinada pelo Banco Central. Pode-se verificar, também, se o incentivo financeiro torna mais eficiente a participação dos delegados e reduz os conflitos de agência.

Apesar dessas ressalvas, os achados estão condizentes com a literatura e pesquisas recentes relacionadas ao tema estudado, contribuindo para o conhecimento da área temática, pois permite às cooperativas implantarem o processo de delegação, de forma a melhorar a interlocução entre os cooperados e o empreendimento, reduzindo, por consequência, os conflitos de agência, melhorando a governança e a participação.

---

Artigo submetido para avaliação em 03/03/2015 e aceito para publicação em 23/01/2018

---

## REFERÊNCIAS

AGHION, Philippe; TIROLE, Jean. Formal and real authority in organizations. **The Journal of Political Economy**, Chicago, v. 105, n. 1, p. 1-29, fev. 1997. Disponível em:

<[http://www.jstor.org/stable/2138869?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2138869?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, dez. 1972. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1815199?sid=21105820177011&uid=2&uid=4>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas. 2007. 584 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança corporativa: diretrizes para boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito**. 2008. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/pdf/diretrizesversaocompleta.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Democratização do crédito no Brasil: atuação do Banco Central**. 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/democrat.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 3.859**, de 27 de maio de 2010. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>>. Acesso em: 10 out. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Fortalecimento da governança cooperativa no Brasil: pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4.434**, de 05 de agosto de 2015. Disponível em:

<[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo - data-base: dezembro/2016**. Disponível em:

<[https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama\\_de\\_cooperativas.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relação de instituições em funcionamento no país**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp?idpai=INFCAD>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4.538**, de 27 de maio de 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4538&tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=24/11/2016>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

BAKER, George; GIBBONS Robert; MURPHY, Kevin J. Informal authority in organizations. **The Journal of Law, Economics, & Organizations**, Cary, v. 15, n. 1, p. 56-73, 1999. Disponível em: <[http://www.wiwi.unibonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/papiere/baker\\_et\\_al\\_informal\\_authority.pdf](http://www.wiwi.unibonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/papiere/baker_et_al_informal_authority.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework**. Bank for International Settlements, June 2006. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BEBCHUCK, Lucian A. **A rent-protection theory of corporate ownership and control**. Cambridge: Harvard Law School, 1999. 47 p. (Discussion Paper, n. 260). Disponível em: <<http://www.law.harvard.edu/faculty/bebchuk/pdfs/nber7203.99.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1991. 380 p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos. 2006. 222 p.

BITTENCOURT, Wanderson Rocha; *et.al.* Rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiros. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, edição especial fcg, art. 2, pp. 22-40, abr. 2017. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

BOVESPA. **Princípios de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da república federativa brasileira de 1988. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 05 maio 2010.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 05 maio 2010.

CAMPOS, Armando. **Plexo normativo das cooperativas de crédito**. Brasília, DF: OAB Editora, 2003. 186 p.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **RA USP**, v. 39, n. 4, out./dez. 2004, p. 348-361. Disponível em: <<http://www.rausp.usp/busca/artigogeral-resultasp??>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

CARVALHO, Antônio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. Cap. 2. *In*: CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (organizadores). **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2007. 264 p. Cap. 2, p. 22-45.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 349 p.

COSTA, Edgard Gonçalves da; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 386-409, jan./dez. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4164>. Acesso em: 17 dez. 2017.

COSTA, Luciano de Souza. O cooperativismo: uma breve reflexão teórica. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 11, 2. sem. 2007. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/>>. Acesso em: 05 maio. 2010.

DEMSETZ, Harold; LEHN, Kenneth. The Structure of corporate ownership: causes and consequences.

**The Journal of Political Economy**, v. 93, n. 6, p. 1155-1177, dez. 1985. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

DESROCHERS, Martin; FIRCHER, Klaus P. **Corporate governance and depository institutions failure: the case of an emerging market economy**. Social Research Network. Jul. 2002. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=345980](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=345980)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; MARUCCI, José Carlos. **Governança corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto das cooperativas de crédito**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. SANTO DOMINGO (República Dominicana), 5., **Anais...** dez. 2007.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19. jun. 2002. Disponível em: <<http://base.socioeco.org/docs/economiasolidaria-fronteirasconceituais.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **O&S**, v. 15, n. 45, art. 15, p. 219-232. Abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/include.ufba.br/include?id=453&article...>>. Acesso em: 05 maio. 2010.

FRANCISCO, José Roberto de Souza. **Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito**. 2014. 321 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9MBKV6/tese\\_mat.\\_2009752036\\_jos\\_roberto\\_de\\_souza\\_francisco.pdf?...](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9MBKV6/tese_mat._2009752036_jos_roberto_de_souza_francisco.pdf?...)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; MÁXIMO, Marina Silveira. Organização do quadro social (oqs): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Revista de Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v. 2, p. 45-66. 2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/26/27>>. Acesso em: 15 set. 2014.

GONÇALVES, Cidlene Vieira. **O cooperativismo de crédito no Brasil**. 2007. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria Externa) – Programa de Pós-Graduação em Auditoria Externa, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

HU, Bill; HWANG, Joon Ho. Private benefits: ownership vs. control. **Social Science Research Network (SSRN)**, 2005. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=549983](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=549983)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73 p.

INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Annual report 2016**. Brussels, 27 oct. 2017. Disponível em: <<https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/esannual-report2016final-1747327277.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

JENSEN, M., MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, n. 3, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

KREPS, David. **A course in microeconomic theory**. Princeton: Princeton University Press. 1990. 839 p. Disponível em: <<http://listinet.com/bibliografia-comuna/Cdu338-A25B.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, dec. 1998. Disponível em: <<http://faculty.som.yale.edu/zhiwuchen/EmergingMarkets/LawAndFinance.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2014.

LECHATII, Noëlle Marie Paule. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil.** Leituras cotidianas n. 152, 16 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.itcp.usp.br/drupal/node/250>>. Acesso em: 05 maio 2010.

LIMA, Romeu Eugênio. **Conflitos de agência nas cooperativas de crédito brasileiras.** 2014. 249 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-9MCLAR>>. Acesso em: 25 maio 2015.

LIMA, Romeu Eugênio; AMARAL, Hudson Fernandes. Inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 2, p. 72-89, 2011. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/175>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Traduzido por Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 249 p.

MONJE-REYES, Pablo. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: La gestión social puesta en práctica. **Caderno Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, art. 2, p. 704-723, set. 2011. Disponível em: <[www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, n. 1/2, p. 293-315. 1988. Disponível em: <<https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/mgt-own-mkt-val.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

MOURA COSTA, Davi Rogério de; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Determinantes da delegação do direito de controle formal nas cooperativas agropecuárias brasileiras. 48. Congresso Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. **EESP-FGV**, Campo Grande, 25-28 jul. 2009.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques: **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. 4. ed. Brasília: BCB. 2006, 66 p.

PELLERVO, CONFEDERATION OF FINNISH COOPERATIVES. **Corporate governance and management control in cooperative.** Nov. 2000. 25 p. Disponível em: <<http://www.pellervo.fi/cg/raportti.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Cenário brasileiro.** Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Cenário brasileiro.** Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito:** instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel. 2002. 128 p.

SANTOS, Mauro Pereira; RODRIGUES, Juliana; MEDINA, Gabriel. Cooperativismo em Goiás: como equalizar competitividade e solidariedade? **Interações**, Campo Grande, MS, v. 18, n. 4, p. 31-42, out./dez. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122017000400031&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122017000400031&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Gestão, fato associativo & economia solidária:** a experiência da ASMOCONP/Banco Palmas. 2004. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/gestao-fato-associativo-economia-solidaria-experiencia-asmoconp-banco-palmas>>. Acesso em: 13 maio. 2010.

SINGER, Paul. Desafio à solidariedade. In: GUIMARÃES, Gonçalo (Org.). **Sindicalismo & cooperativismo: a economia solidária em debate. Transformações no mundo do trabalho.** São Paulo: UNITRABALHO. 2010. P. 63-76.

SILVA FILHO, Gil Teixeira da. Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: uma aplicação do modelo de gestão econômica – gecon. Organizações Rurais & Agroindustriais - **Revista Eletrônica de Administração da UFLA.** Lavras, v. 4, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/viewArticle/266>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Gestão, fato associativo & economia solidária: a experiência da ASMOCONP/Banco Palmas.** 2004. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/gestao-fato-associativo-economia-solidaria-experiencia-asmoconp-banco-palmas>>. Acesso em: 13 maio 2010.

SINGER, Paul. Economia solidária *versus* economia capitalista. **Soc. Estado**, Brasília v.16, n.1-2, jun./dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922001000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100005)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

SOUZA, Carlos Soares de. **Condicionantes ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil e modos de superá-los.** um contributo. 2009. 69 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2009. Disponível em: <<http://www.sicoobcecremef.com.br/wp-content/uploads/2012/06/dissertacaocarlossoares.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2013.

SOARES, Daniel Miranda. **Cooperativismo, associativismo e estado.** São Paulo: Scortecci. 2006. 128 p.

TODESCHIN, Remigio. Empreendimentos solidários em expansão. In: GUIMARÃES, Gonçalo (Org.). **Sindicalismo & cooperativismo: a economia solidária em debate. transformações no mundo do trabalho.** São Paulo: UNITRABALHO. 2010. P. 27-35.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante; BASTOS, Alexandre Martins. **Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil.** V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo. Identidade, valores e governança das cooperativas. 06-08 ago. 2008, Ribeirão Preto. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/pdf/artfiscalcontrole.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 16, p. 95-118, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/52669>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

VAINER, Carlos. O presente de um futuro possível. In: GUIMARÃES, Gonçalo (org.). **Sindicalismo & cooperativismo: a economia solidária em debate. Transformações no mundo do trabalho.** São Paulo. UNITRABALHO. 2010. p. 37-61.

VENTURA, Elvira Cruvinel (coord. geral). **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília, BCB, 2009, 256 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

WESTPHAL, Vera Herweg. Os sistemas cooperativistas brasileiro e alemão: aspectos comparativos. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 40-54. Set./dez. 2008. Disponível em: <[www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)>. Acesso em: 02 jan. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010. 248 p.