



**GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONFLITOS DE AGÊNCIA EM
COOPERATIVAS DE CRÉDITO MINEIRAS**

**CORPORATE GOVERNANCE: CONFLICT OF AGENCIES IN CREDIT UNIONS IN THE
STATE OF MINAS GERAIS**

**GOBIERNO CORPORATIVO: CONFLICTO DE AGENCIAS EN AHORRO Y CRÉDITO EN EL
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Edgard Goncalves Costa, MSc
Faculdade Novos Horizontes/Brazil
edgardgoncalves@yahoo.com.br

Alfredo Alves de Oliveira Melo, Dr.
Faculdade Novos Horizontes/Brazil
diretoria@unihorizontes.br

RESUMO

Este trabalho (descritivo e qualitativo) investiga os conflitos de agência em cooperativas creditícias mineiras que adotam a gestão por delegação e, especificamente, analisa o uso da delegação para reduzir os conflitos; identifica os conflitos que separam a propriedade e a gestão; investiga se os cooperados compreendem que a assimetria informacional e a dificuldade de monitoramento favorecem o surgimento desses conflitos. Através do estudo de casos, realizaram-se entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo, visando a responder: Quais conflitos de agência estão presentes nas cooperativas de crédito mineiras? Destacaram-se no referencial teórico: Jensen; Meckling (1976), Tosini; Bastos (2008), Ventura (2009) e Francisco (2014). As cooperativas de crédito inserem os marginalizados na economia, têm propriedade difusa e dificultam a participação direta. Assim, devido à assimetria informacional, à dificuldade em monitorar os gestores e à divergência de interesses entre os interessados, ocorre a delegação do controle para terceiros, buscando-se reduzir os conflitos de agência.

Palavras-chaves: Cooperativas de crédito; Conflitos de agência; Delegação de competência.

ABSTRACT

This study (descriptive and qualitative) investigates the conflicts of credit cooperatives in mining that agency adopt the management by delegation and specifically examines the use of delegation to reduce conflicts; identifies the conflicts that separate ownership and management; investigates if the members understand that the informational asymmetry and the difficulty of monitoring favor the emergence of these conflicts. Through case studies, interviews were semi-structured and content analysis, aiming to answer: Which agency conflicts are present in mining credit unions? Stood out in the theoretical reference: Jensen; Meckling (1976), Tosini; Bastos (2008), Ventura (2009) and Francisco (2014). Credit unions are part of the marginalized in the economy, have diffuse property and hinder direct participation. So, because of informational asymmetry, the difficulty in monitoring the management and the divergence of interest between stakeholders, the delegation of control to third parties seeking to reduce agency conflicts.

Keywords: Credit unions; Agency conflicts; Delegation of powers.

RESUMEN

Este trabajo (descriptivo y cualitativo) investiga los conflictos de agencia en las cooperativas de crédito minería que adoptan la gestión por delegación y examina específicamente el uso de la delegación para reducir los conflictos; identifica los conflictos que separan la propiedad y la gestión; investiga si los miembros entienden que la asimetría informativa y la dificultad de monitoreo favorecen la aparición de estos conflictos. ¿A través de estudios de caso, entrevistas fueron semiestructurado y contenido análisis, con el objetivo de responder a: qué conflictos de agencia están presentes en las cooperativas mineras? En la referencia teórica: Jensen; Meckling



(1976), Sr.Tosini; Bastos (2008), Ventura (2009) y Francisco (2014). De ahorro y crédito son parte de los marginados en la economía, tienen propiedad difusa y obstaculizan la participación directa. Por lo tanto, debido a la asimetría informativa, la dificultad en el seguimiento de la gestión y la divergencia de intereses entre las partes interesadas, la delegación de control a terceros que buscan reducir conflictos de agencia.

Palabras clave: Las cooperativas de crédito; Conflictos de agencia; Delegación de facultades.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre os conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras, tomando como referência os princípios da governança corporativa, bem como da teoria da agência. A governança corporativa se expressa por um sistema de relações entre os interessados (*stakeholders*). Por tratar das estruturas e processos para a gestão e o controle das empresas, a governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhora o desempenho das empresas, proporciona maior acesso a fontes externas de capital e minimiza os problemas de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Para as cooperativas de crédito, por serem instituições financeiras complexas e de propriedade difusa, as decisões coletivas tornam-se inviáveis, sendo necessária a adoção de mecanismos de governança, para ocorrer a separação entre a gestão e a propriedade, aumentando a confiança e efetivação da delegação de poderes formais no processo de gestão (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2010).

Neste artigo, procura-se responder a seguinte indagação: quais conflitos apontados pela literatura estão presentes nas cooperativas de crédito de Minas Gerais? A essa pergunta central, são também feitas indagações que permitem abordar o tema, em maior profundidade, conforme objetivos específicos seguintes:

- a) Analisar como a delegação pode ser usada pelas cooperativas de crédito mineiras para reduzir o conflito de agência entre gestores e associados;
- b) Identificar, entre os conflitos de agência constantes na literatura, quais são apontados pelos associados dos empreendimentos pesquisados como importantes para ocorrer a separação entre a propriedade e a gestão;
- c) Investigar se a assimetria de informações e a dificuldade em monitorar as ações dos agentes são compreendidas pelos cooperados das cooperativas de crédito mineiras como condicionantes para surgimento do conflito de agência.

O tema cooperativismo e, particularmente, cooperativismo de crédito, tem sido objeto de crescente produção de artigos, acadêmicos ou não, demonstrando aumento de interesse dos acadêmicos e profissionais da área. Assim, justificam-se novas pesquisas e contribuições para entendimento dos conflitos de agência em cooperativas de crédito. Sob a ótica organizacional, o presente trabalho contribui para que as demais cooperativas, a partir das informações apresentadas, identifiquem quais conflitos de agência estão presentes nesses empreendimentos, visando a estabelecer sistemas de controles para monitorar ou mitigar os conflitos identificados (FRANÇA FILHO, 2008). Na dimensão social, a sociedade vê de forma positiva práticas econômicas distintas da lógica capitalista, nas quais os fatores humanos favoreçam as relações sociais (LECHATII, 2005).

O presente artigo se estrutura em seis seções. A primeira inclui a introdução, na qual foi apresentada uma visão geral do estudo realizado. A segunda seção traz o referencial teórico, enfocando temas: governança corporativa; cooperativas de crédito e o sistema cooperativista brasileiro. A terceira seção apresenta a pesquisa.

A quarta seção consiste na apresentação e análise dos resultados da pesquisa e a quinta seção traz as considerações finais da pesquisa. Este trabalho se encerra com a apresentação das referências (sexta seção).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa

A governança trata da distribuição de poder em uma corporação e a governança corporativa visa à boa governabilidade dessas organizações, se preocupando com todos os agentes envolvidos na condução dos negócios (CARVALHAL DA SILVA, 2004, 2007).

Carvalho (2007) aponta que os princípios da governança corporativa minimizam os problemas de agência. O problema de agência (ou agente-principal) aparece quando o bem-estar do principal depende das decisões tomadas pelo agente. Nem sempre essas decisões beneficiam o principal, pois o agente pode ter um comportamento oportunista (*moral hazard*).

Segundo Kreps (1990), o risco moral ocorre quando há probabilidade de oportunismo após um evento contratual, com desvio de comportamento ético.

A proteção aos minoritários depende fortemente 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). Nesse prisma, Carvalho (2007) conclui que, se a proteção legal afugenta os minoritários e torna os créditos mais caros, a governança corporativa consistiria no conjunto de mecanismos que assegurariam retornos adequados sobre os investimentos tanto para os minoritários quanto para os financiadores.

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).

O IBGC, organização que se dedica à promoção da governança corporativa no Brasil, define o termo como sendo o sistema por meio do qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa objetivam aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2009).

Ferreira de Mello (2007) considera que o modelo brasileiro de governança corporativa seria um paralelo aos modelos alemão e japonês, com concentração de propriedade, existência de propriedade cruzada, grande presença de ações preferenciais e baixa liquidez. Segundo Francisco (2014), a necessidade de novas informações e de maior transparência exige das empresas a não se ater apenas à publicação de balanços com resultados favoráveis, maximização de lucros e distribuição dos dividendos.

Os estudos e as pesquisas na área de governança corporativa de instituições financeiras, apesar de terem se desenvolvido em período recente, permitiram a evolução dos processos de gestão de riscos dessas instituições (BACEN, 2015). Para Moura e Domingos (2012), a maioria das empresas listadas no setor bancário da BM&FBovespa, em relação ao conselho de administração, são dotadas de um nível baixo de divulgação das boas práticas de governança corporativa. Segundo Oliveira *et al.* (2013), pouco são conhecidas as práticas de governança corporativa do setor bancário brasileiro.

Conforme Desrochers e Fischer (2002), os problemas de governança se apresentam como a principal razão da quebra de instituições financeiras, devido à existência do risco moral (*moral hazard*) ou riscos de posição, como: risco de crédito, risco das taxas de juros, risco de liquidez e risco de *off balance* (informações não evidenciadas no balanço). A decisão gerencial também pode gerar conflitos de agência.

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).

Os problemas de governança nas instituições financeiras evidenciaram pouca participação efetiva de conselheiros no monitoramento da gestão financeira, fragilidade na prestação de informações e de controle externo e mecanismos salariais aos executivos, dissociados dos objetivos de longo prazo (VENTURA, 2009).

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

Ventura (2009, p. 69) propõe o conceito de governança corporativa cooperativista como sendo o “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos”, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, “contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas”.

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).

2.2 Cooperativas de crédito e o sistema cooperativo brasileiro

Para Monje-Reyes (2011), os antecedentes do cooperativismo na Europa se iniciam no século XVII, com o trabalho intitulado “Proposições para a criação de uma associação de trabalho de todas as indústrias úteis e da agricultura”, de John Bellers (1695).

Não há concordância entre os autores pesquisados quanto à data e ao local de surgimento da primeira cooperativa de crédito. Conforme Monje-Reyes (2011), a sociedade de consumo dos “Equitativos Pioneiros de Rochdale de 1844” (distrito de Lancashire, Inglaterra) foi a primeira empresa cooperativa moderna, tendo fundado os sete princípios fundamentais do movimento cooperativo, que, segundo Soares (2006), tornaram-se símbolo e fonte de inspiração para o mundo: a) livre ingresso e livre saída; b) controle democrático; c) neutralidade política, racial e religiosa; d) venda em dinheiro; e) participação limitada sobre o capital e f) educação contínua.

Experiências cooperativistas são observadas na Inglaterra e na França desde o século XVIII. Segundo Monje-Reyes (2011), os socialistas utópicos, no século XIX, apresentaram um modelo revolucionário e reformista do capitalismo, pleiteando a máxima autonomia comunitária e a reestruturação da sociedade (LECHATII, 2005). A tendência atual do cooperativismo é trazer as questões sociais e a solidariedade para dentro da discussão do capital como fator de produção (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

As cooperativas de crédito buscam construir a cidadania empresarial e, conforme Soares (2006) e Silva Júnior (2004), baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, ética, honestidade, transparência, responsabilidade social, preocupação pelo seu semelhante, autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação e desenvolvimento humano.

A cooperativa, segundo Vainer (2010), é uma organização ambígua, dado ser o trabalhador também empresário. 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).

As cooperativas organizam-se internacionalmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), criada em 1895, sediada em Genebra. A ACI é uma organização não governamental independente que congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas mundiais (PINHEIRO, 2006). A Organização das Cooperativas da América (OCA), fundada em 1963, sediada em Bogotá, integra as representações de países no continente americano, inclusive do Brasil (GONÇALVES, 2007).

Embora o início da experiência coletiva no Brasil seja datado de 1847, com a Colônia Tereza Cristina, Paraná, foi somente no final do século XIX que surgiu o cooperativismo propriamente dito, na zona rural do país (CAMPOS, 2003).

O sistema cooperativista brasileiro é representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), criada 1969, sediada em Brasília, atuando como órgão técnico consultivo junto ao Governo, na defesa dos interesses cooperativistas e da justiça social. Em nível estadual, têm-se as Organizações das Cooperativas Estaduais (OCEs) (GONÇALVES, 2007).

As sociedades cooperativistas são hoje reguladas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, cujo artigo 6º as classifica como:

- a) Singulares ou de 1º grau: constituídas por um número mínimo de vinte pessoas;
- b) Centrais/Federações ou de 2º grau: constituídas por um número mínimo de três cooperativas singulares, podendo excepcionalmente admitir associados individuais;
- c) Confederações ou de 3º grau: constituídas por no mínimo três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

O Código Civil brasileiro estabelece normas gerais para as cooperativas. Porém, quando essas normas forem omissas, deverá ser observada a Lei 5.764/71 (PINHEIRO, 2006). Atualmente, o cooperativismo brasileiro “caminha em busca de autonomia e independência, apesar de, ao longo de sua existência, ter mantido laços e relações estreitas com o Estado” (WESTPHAL, 2008, p. 47).

Dados de junho de 2013 do BACEN informavam existir cerca de 1.195 Cooperativas de Crédito no Brasil administrando ativos de R\$115 bilhões. Somando-se a esse valor os ativos do Banco SICREDI S.A. e os do BANCOOB, os ativos elevam-se para R\$155 bilhões no ramo crédito, o que representava uma participação de 2,44% nos ativos do mercado financeiro brasileiro. Dessa forma, as cooperativas de crédito ocupavam a 6ª

posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do país. As operações de crédito totais atingiram R\$65 bilhões em junho de 2013, e os depósitos de R\$76 bilhões representavam 4,21%.

No Brasil, as regiões Sul e Sudeste concentram 2/3 das cooperativas (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014). Em novembro de 2014, Minas Gerais tinha 202 cooperativas de crédito funcionando e Belo Horizonte 31 dessas entidades (BACEN, 2014).

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).

Não obstante pretender ser um empreendimento democrático, ocorrem, também, nas cooperativas, conflitos de agência entre os agentes (gestores) e os principais (associados), o que origina custos de agência (VENTURA, 2009), que, conforme Jensen e Meckling (1976), são a assimetria de informações, a dificuldade de monitoramento das ações dos agentes, os contratos incompletos e o risco moral.

Dentre os conflitos de agência apontados pela literatura, a assimetria informacional e a dificuldade de monitoramento das ações dos agentes são as dimensões principais investigadas neste estudo. Os custos de agência se originam nas cooperativas de crédito, devido à tentativa dos associados de participar de suas atividades (FRANCISCO, 2014; VENTURA, 2009).

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). A abdicação do controle é indicada para organizações complexas e de propriedade difusa como as cooperativas (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

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

As cooperativas estudadas integram o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). Foram identificadas ficticiamente como Cooperativa Alfa e Cooperativa Beta.

Os empreendimentos são filiados à Central das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais (SICOOB Central Ceregrange). Assim, utilizam os serviços de compensação bancária do Banco Cooperativo (Bancoob). Tendo foro jurídico em Belo Horizonte, as organizações são instituições financeiras não bancárias, sendo uma sociedade cooperativa de responsabilidade limitada, de pessoas, de natureza simples e sem fins lucrativos (COOPERATIVA ALFA, 2015; COOPERATIVA BETA, 2015).

As Assembleias Gerais (ordinária ou extraordinária) são os órgãos supremos das Cooperativas estudadas. Os Conselhos de Administração e as Diretorias Executivas compõem os órgãos de administração. Os Conselhos Fiscais avaliarão a execução do risco de crédito e os delegados representam os interesses dos associados, visando tornar os processos decisórios mais participativos (COOPERATIVA ALFA, 2015; COOPERATIVA BETA, 2015).

A Cooperativa Alfa foi fundada em 1996, iniciando suas operações em 1999. Atua em outras cidades da Região Metropolitana de BH. Apresenta como missão ser uma instituição financeira que associa produtos e serviços a um atendimento humano e solidário aos seus cooperados. Sua visão é tornar-se a principal instituição financeira cooperativa do público para o qual foi criada (COOPERATIVA ALFA, 2015).

Criada em 1996, a Cooperativa Beta objetiva ofertar empréstimos a juros baixos e remunerar melhor as aplicações, atuando em várias cidades mineiras. Sua missão é promover intermediação financeira, buscando garantir segurança financeira e bem-estar social aos seus associados. O Empreendimento tem como visão ser a principal instituição de intermediação de serviços financeiros para os cooperados (COOPERATIVA BETA, 2015).

3 A PESQUISA

Nesta pesquisa, foram feitos estudos de casos em duas cooperativas de crédito de Belo Horizonte, que adotam a gestão por delegação, tendo como pressuposto identificar a presença de conflitos de agência. O estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades podendo ser uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo (VERGARA, 2003; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Foram eleitos como sujeitos da pesquisa 20 associados, sendo 10 de cada Cooperativa (cinco associados comuns e cinco delegados) conforme TAB. 1 e 2. O critério de escolha baseou-se na conveniência e acessibilidade. A seleção de 10 entrevistados por unidade de análise pode proporcionar a saturação teórica, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008; THIRY CHERQUES, 2009).

Na seleção dos entrevistados, considerou-se o envolvimento destes com a gestão da cooperativa e o conhecimento/utilização de algum serviço ofertado pelo empreendimento. Para o primeiro critério, esse envolvimento implica a participação direta do cooperado no processo gerencial, visando-se colher depoimentos de quem, acredita-se, tenha ciência das políticas e estratégias gerenciais adotadas, sendo entrevistados, para cada empreendimento, cinco delegados. No segundo critério, foram entrevistados, para cada Cooperativa, cinco cooperados, que não exercem função de delegado ou cargo de direção na organização.

A coleta de dados ocorreu no período de janeiro de 2015 a julho de 2015, sendo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (abordagem qualitativa), com o objetivo de identificar o conflito de agência existente nas cooperativas pesquisadas.

Como técnica de análise dos dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo proposta por Bardin. Conforme Franco (2008), a preocupação com a Análise do Conteúdo, além de antiga, precede a reflexão que se ocupa da formalização de seus pressupostos (epistemológicos, teóricos e operacionais). Para Bardin (1979), essa técnica abarca as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, visando realizar deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens. Para este estudo, foram exploradas algumas categorias de análise, destacando-se: sucessão, monitoramento, treinamento, educação, comunicação e delegação.

Como subsídio às análises, utilizaram-se como base teórica as diretrizes apontadas pelo Bacen (2009), indicadas para a boa prática de governança em cooperativas de crédito, especialmente, os critérios de representação, participação, fiscalização e controle.

Em relação ao perfil dos 10 entrevistados da Cooperativa Alfa, seis respondentes afirmaram conhecer o estatuto, oito são do gênero masculino e oito têm ensino superior. O delegado (entrevistado D1) e o associado C4 (Conselheiro de Administração) já compuseram o Conselho Fiscal. Na cooperativa Beta, entre os 10

entrevistados, todos possuem formação superior, oito conhecem o estatuto e cinco pertencem ao gênero masculino.

3.1 Cooperativa Alfa

Tabela 1 - Identificação dos entrevistados da Cooperativa Alfa

Entrevistado	Vínculo	Escolaridade	Conhece estatuto	Gênero	Tempo associação
C1	Associado	Ensino médio	Não	F	5 a 10
C2	Associado	Ensino médio	Não	M	3 a 5
C3	Associado	Superior Completo	Não	M	1 a 2
C4	Conselho Adm.	Pós-graduação	Sim	M	10 a 15
C5	Associado	Superior Completo	Não	M	1
D1	Delegado	Pós-graduação	Sim	F	5 a 10
D2	Delegado	Superior Completo	Sim	M	4
D3	Delegado	Superior Completo	Sim	M	5
D4	Delegado	Pós-graduação	Sim	M	5 a 6
D5	Delegado	Superior Completo	Sim	M	12

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

3.2 Cooperativa Beta

Tabela 2 - Identificação dos entrevistados da Cooperativa Beta

Entrevistado	Vínculo	Escolaridade	Conhece estatuto	Gênero	Tempo associação
C6	Associado	Superior Completo	Sim	F	13
C7	Associado	Superior Completo	Não	F	7
C8	Associado	Superior Completo	Sim	F	10
C9	Associado	Superior Completo	Não	M	15
C10	Associado	Superior Completo	Sim	M	11
D6	Delegado	Superior Completo	Sim	F	7
D7	Delegado	Superior Completo	Sim	M	12
D8	Delegado	Superior Completo	Sim	M	16
D9	Delegado	Mestrado	Sim	M	10
D10	Delegado	Pós-graduação	Sim	F	16

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Os entrevistados das Cooperativas Alfa e Beta apontaram que resolveram se associar após convites de outros associados. Para alguns entrevistados, a possibilidade de obter empréstimos a custos baixos figurou como a principal motivação. As organizações são utilizadas como uma instituição bancária. Há a percepção de que os ganhos obtidos pela cooperativa com os serviços que esta oferece acabam se revertendo para todos os associados.

Primeiro pela divulgação dos colegas de trabalho e, principalmente, pela necessidade (risos) de pegar dinheiro emprestado (ENTREVISTADO C1).

[...] Meu pai tinha associado, ele me deu uma a (a) informação [...], então eu fui pra, mais por causa do dinheiro mesmo, pra solicitar um empréstimo [...] (ENTREVISTADO C3).

Existe uma tendência dos tomadores de empréstimo em dominar a direção da cooperativa de crédito, administrando-a conforme seus interesses. Isto faz com que as pessoas, ao se associarem, tenham como intuito principal tomar empréstimos mais vantajosos, propiciando o aumento da inadimplência (WESTLEY; BRANCH, 2000). A solução desse problema de agência depende de clareza nas regras sobre as responsabilidades dos envolvidos na gestão da cooperativa (WESTLEY; BRANCH, 2000).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O processo administrativo

a) Organização, treinamento e educação cooperativista

As cooperativas Alfa e Beta, inseridas no sistema cooperativista de crédito como um todo, segundo percepção dos entrevistados, foram avaliadas como boas.

A cooperativa Alfa foi considerada organizada, sendo vista como bem estruturada, por ter sede própria. Apesar de o atendimento oferecido pela Cooperativa Alfa ter sido considerado satisfatório, o entrevistado C3 apontou problemas no acesso aos caixas eletrônicos do sistema cooperativista de crédito e assegurou que, mesmo tendo relatado o problema à cooperativa estudada, não obteve retorno.

É, eu tive um grande problema só [...] não consigo mexer naquele caixa eletrônico [...] de forma alguma [demonstrou decepção na fala];
[...] tem hora que o cartão não lê. Eu coloco meu cartão e ele pede senha. Eu coloco senha e ele fala que não existe (risos).
[...] Inclusive [...] eu mandei até e-mail [...] mas, até hoje eu não obtive retorno, não [...] [desolação] (ENTREVISTADO C3).

No que se refere à preocupação com a qualificação dos membros, dos conselheiros (fiscal e administrativo) e delegados, os cooperados não souberam emitir opinião, por não acompanharem o dia a dia da cooperativa. Por sua vez, os delegados entenderam que esse treinamento tem acontecido. A Cooperativa se preocupa com a educação continuada.

A Cooperativa Beta foi considerada uma instituição sólida, atendendo aos anseios dos associados. Há preocupação com a qualificação de conselheiros e delegados. Em relação à promoção de educação cooperativista, foi apontado que há incentivos a esses programas, utilizando, inclusive, para tanto, o sítio e os boletins informativos da instituição.

A promoção de ações efetivas de educação cooperativa e de fomento a novas lideranças é importante para que a cooperativa desenvolva ações sustentáveis (BACEN, 2015). Albert (2005) entende que, para ser efetiva, a educação cooperativista deve ser ampla e ser direcionada inclusive para o público em geral, devendo os processos educacionais incluir temáticas diversas necessárias à adequada participação, o que, certamente, contribui para redução da assimetria informacional (BACEN, 2015).

b) Eficácia dos delegados e dos conselheiros

De uma maneira geral, por desconhecerem como esse trabalho é realizado, os entrevistados das Cooperativas Alfa e Beta não souberam avaliar se os delegados e conselheiros exercem com eficácia o papel de monitoramento das ações dos gestores. Em relação à Cooperativa Alfa, os delegados entrevistados, de maneira quase unânime, consideram que o trabalho desempenhado pelos delegados e conselheiros é tímido ou devagar, havendo, portanto, espaço para que se expanda, especificamente, o trabalho dos delegados.

Quanto à Cooperativa Beta, os entrevistados, apesar de reconhecerem a importância dos delegados, consideram que a atuação destes estaria condicionada aos termos constantes no próprio estatuto, havendo, portanto, autonomia limitada para atuação.

Embora a responsabilidade principal pelo bom funcionamento dos instrumentos de controle e fiscalização seja do Conselho de Administração e da gestão executiva, estes instrumentos, além dos formalmente disciplinados, podem ser constituídos pelos agentes (partes interessadas) da cooperativa, incluindo-se entre estes: os associados, o conselho fiscal, os auditores internos e os empregados (TOSINI; BASTOS, 2008). Bons sistemas de controle e fiscalização, aliado aos programas de educação continuada, melhoram a gestão, bem como reduzem a assimetria de informações, melhorando a governança (BACEN, 2015).

c) Existência de estrutura de auditoria interna

Os entrevistados da Cooperativa Alfa afirmaram desconhecer que a estrutura de auditoria interna exista na Cooperativa. Dentre os entrevistados da Cooperativa Beta, apenas os entrevistados C6 e C7 afirmaram desconhecer a existência desse mecanismo de controle no empreendimento.

A Resolução nº 3.859/2010 do Bacen estabelece a necessidade de existência de adequados controles internos nas cooperativas de crédito, “com mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa como instrumentos de controle”.

A Resolução 3.380/2006 do Bacen dispõe que a estrutura de gerenciamento do risco operacional em instituições financeiras seja uma atividade a ser executada por unidade específica da organização.

É permitido que a auditoria interna seja executada por empresas terceiras, contratadas pelas próprias singulares ou pelas centrais (visando ganhos de escala e padronização). Em pesquisa realizada pelo BACEN, 86,4% das cooperativas informaram que a contratação de auditores internos é atribuição da central (BACEN, 2015).

A estrutura de auditoria interna existe apenas na Cooperativa Beta. Em instituições financeiras, a fragilidade dos mecanismos de controle e de prestação de informações, bem como a pouca participação de conselheiros no monitoramento da gestão financeira acarretam problemas de governança, comprometendo a gestão e contribuindo para a geração de conflitos de agência, devido à assimetria informacional (VENTURA, 2009).

d) Mecanismos formais para avaliação periódica e proposição de temas

Questionados se as Cooperativas Alfa e Beta realizam avaliação periódica dos conselheiros, delegados e diretores, a maioria dos entrevistados não soube informar quanto à existência ou não desse mecanismo formal de avaliação.

Em relação à existência de canais formais para proposição prévia de itens nas pautas das assembleias, apenas o entrevistado C3 afirmou, mesmo sem demonstrar convicção, que essa possibilidade inexistia. Os demais cooperados (não delegados) não souberam avaliar.

Na Cooperativa Beta, os delegados e um cooperado comum afirmaram que há incentivo para proposição de temas a serem discutidos antes das reuniões preparatórias, visando a dar maior celeridade às discussões quando da realização das assembleias. Porém essa comunicação não chega a todos os cooperados. É realizada por correio eletrônico.

É, até eu, é, como é, até, buscando essa informação, até com o meu delegado, e a que (que) vai ter uma reunião com os delegados, eles comunicam, né. Pra gente fazer exatamente essas perguntas pra ele levar nas assembleias, né (ENTREVISTADO C10).

Olha, quando tem convocação da assembleia, vem a pauta. A gente pode usar o e-mail e colocar alguma coisa. Embora eu ache que quase ninguém faça isso (...) (ENTREVISTADO D7).

Quanto aos processos de autoavaliação, avaliação por pares ou por terceiros, o BACEN (2015, p. 16) identificou a ausência de avaliação periódica em pelo menos 75% das cooperativas de crédito pesquisadas no período de 2013 e 2014. Aproximadamente “91% das cooperativas informaram que entre 2011 e 2013 inexistiu inclusão de assunto na pauta de AG por demanda de associados”, entendendo-se AG como Assembleia Geral.

Melhorias no processo informacional e nos mecanismos de participação contribuem para reduzir os conflitos entre gestores e associados (BACEN, 2009).

e) Realização de pré-assembleias

As pré-assembleias utilizadas pelas Cooperativas estudadas foram encaradas como instâncias para discussões prévias de assuntos de interesses para os associados e as Entidades. A maioria dos associados da Cooperativa Alfa não soube dizer se a cooperativa de crédito realiza ou não pré-assembleias. Já os entrevistados da Cooperativa Beta demonstraram ter conhecimento da realização desse mecanismo de participação.

Pois é. Tem. Pré-assembleia existe. É uma instância que eles fazem um primeiro encontro. Que é uma instância muito mais de discussão e formação. E aí chamam convidados (...) Eu já vim em palestras da Cecemge (...) (ENTREVISTADO D1).

Sim. A gente, normalmente, adota o sistema de uma pré-reunião, antes das assembleias. Ou seja, pra discutir as polêmicas (...) porque, às vezes, o tempo nas assembleias são curtos (...) pra promover discussões mais aprofundadas (ENTREVISTADO D8).

Para Albert (2005), o caráter democrático de tomada de decisão via assembleia pode encorajar soluções mais sustentáveis. Conforme Tosini e Bastos (2008), a baixa participação se relaciona a fatores pessoais, como: não fazer diferença ir às reuniões; o tempo gasto ser grande; dificuldade de deslocamento; confiança na administração; falta de tempo, falta de interesse, horário, data ou distância incompatível. Adicionalmente, figura como motivo a falta de divulgação da realização da assembleia. A administração tem o dever de criar instrumentos para assegurar a participação dos cooperados e, assim, evitar o chamado efeito carona (*free rider*).

A falta de interesse do cooperado em participar das atividades da cooperativa pode ligar-se à sua pouca capacidade de influência, pois um homem equivale a um voto. Assim, associados que se envolvem intensamente

e que assumem os riscos associados ao desempenho da cooperativa, podem ter o mesmo poder de influência que aquele que participe eventualmente dessas atividades (HANSMANN, 1996; BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Nas Cooperativas investigadas, o desconhecimento do processo de participação nas assembleias foi apontado como motivo para não participação. A não participação direta dos associados aumenta a responsabilidade dos delegados enquanto representantes formais dos associados, ainda mais que, nas reuniões, os gestores são levados a representar grupos dentro da cooperativa, acabando por potencializar os conflitos de agência (LIMA, 2014).

O BACEN (2015, p.15) observou “que 77,4% das cooperativas registraram inexistir qualquer rotina prévia às AGs de alerta aos associados sobre a possibilidade de incluir assuntos em pautas”. A realização de pré-assembleias é tão ou mais importante quando se adota o regime de delegação, sendo que os delegados têm de manter comunicação constante com seus representados, objetivando reduzir os problemas de agência.

4.2 O processo político das cooperativas

a) Processo de escolha de delegados e independência de delegados e conselheiros

O processo de escolha dos delegados em ambas as Cooperativas foi considerado democrático, tendo cumprido todas as regras estatutárias. Para o BACEN (2015), o processo de eleição de membros de órgãos estatutários de cooperativas de crédito possibilita ganhos de governança, reduzindo a assimetria.

Na Cooperativa Alfa e Beta, a maioria dos entrevistados considerou que, tanto os delegados, quanto os conselheiros têm independência em suas atuações.

A independência em relação aos gestores e um processo eleitoral democrático contribuem para que a organização reduza a assimetria informacional e a separação entre o agente e o principal (VENTURA, 2009).

b) Processo de candidatura a cargos e funções

Os entrevistados das Cooperativas pesquisadas consideraram que o convite é um fator importante e, na Cooperativa Alfa, seria a motivação principal para tomarem a decisão de ocupar funções ou cargos.

Contudo a indicação foi considerada uma questão delicada. Segundo o entrevistado D5, para os cargos de direção, nem sempre a pessoa possuirá *expertise* necessária para exercer essa função. O entrevistado D8 ressaltou ser importante que o associado acompanhe as atividades da organização e tenha entendimento do que representa o movimento cooperativista. Há que ser trabalhada, opcionalmente, sua condição de candidato, dentro do próprio processo, visto que a opcionalidade é a garantia de existência de democracia no empreendimento.

Não obstante a escolha para os cargos de direção executiva se basear em dimensões técnicas, a Lei Complementar 130, de 2009, apoia a profissionalização de diretorias executivas, permitindo a contratação e a ocupação de tais posições por pessoas não pertencentes ao grupo associativo, o que pode melhorar a governança e reduzir a assimetria..

Para aqueles que concordaram com a existência de uma relação entre o tempo de associação e a ocupação de funções ou cargos, a credibilidade, o acúmulo de conhecimento, a possibilidade de entendimento da lógica da cooperativa e o fato de se tornar conhecido seriam fatores que favoreceriam os interessados.

Os estatutos das cooperativas pesquisadas dispõem 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 a tempo de associação (COOPERATIVA ALFA, 2015; COOPERATIVA BETA, 2015).

Sim. Acho que sim. Porque a credibilidade é algo [...] que se vai conquistar, se eu vou indicar é alguém que eu acredito. [...], é aquele que tá ali há muito tempo, que já conhece os objetivos e vai lutar em prol dos objetivos (ENTREVISTADO C1).

Ah, eu creio que sim. Porque [...] se, ela (ela) contribuiu para aquela cooperativa por mais tempo, e eu acho que até o grau de conhecimento dela, independente dela ter (ter) obtido informação de lá ou não é até maior do que da pessoa que chegou lá hoje [...] (ENTREVISTADO C3).

Em relação ao incentivo a candidaturas, apenas quatro entrevistados da Cooperativa Alfa afirmaram que há incentivo. Contudo, destes, os entrevistados D3 e D5 enfatizaram que tal incentivo ocorre apenas para a função de delegado, não havendo renovação da chapa que concorre aos cargos de direção, impedindo a alternância de poder. Na Cooperativa Beta, dentre os 10 entrevistados, nove apontaram que a Cooperativa Beta incentiva a candidatura dos associados aos cargos eletivos. Nos dois empreendimentos, o nome e o perfil dos candidatos aos cargos eletivos são previamente divulgados antes de sua escolha.

A maioria dos entrevistados das Cooperativas Alfa e Beta desconhece se há impedimentos ou não para que um associado se reeleja. Na Cooperativa Alfa, a maioria apontou a permanência, por longo prazo, em cargos de direção na Cooperativa como algo negativo, pois, além de não permitir a renovação do quadro gestor, direciona as decisões para uma mesma linha de pensamento, confundindo, em uma instância, o cargo com a pessoa.

Eu acho que isto não é bom em situação nenhuma, mas, no caso lá da Cooperativa [...], tem um diretor que já está nuns dois ou três mandatos [...]. Tem de oxigenar, né, as organizações. As estruturas não podem ser as mesmas pessoas sempre (ENTREVISTADO D1).

[...] a... rotatividade aí, eu vejo como salutar. Claro, considerando aqueles critérios [...] de (de) interesse, participação, profissionalismo, né, idoneidade [...] (ENTREVISTADO C4).

O processo eleitoral nas Cooperativas pesquisadas é regido por regulamento próprio, estando prevista a possibilidade de recondução aos cargos de delegados, conselheiros e diretores. Segundo Lima (2014), 91,8% das cooperativas não teriam limitação formal para reeleições de um mesmo membro dos órgãos estatutários, o que pode aumentar o conflito de agência entre gestores e associados, pois o controle estando separado da propriedade fica nas mãos da própria gestão, que acaba perpetuando sua posição (BERLE; MEANS, 1984).

4.3 Conflitos de agência identificados

a) Realização de reuniões periódicas e sistemáticas

Nas Cooperativas analisadas, a maioria dos entrevistados assinalou que as reuniões se limitam, geralmente, às assembleias, uma vez que a participação direta de todos os associados torna-se um processo difícil, seja devido ao número elevado de cooperados, seja devido à necessidade de existir nas cooperativas uma estrutura muito grande, razão pela qual se torna imprescindível a existência do processo de delegação.

Inclusive, nas assembleias, o diretor presidente, pessoalmente, presta contas formalmente de suas atividades. O BACEN (2015) ressalta que a prestação de contas é uma função executiva importante para a boa governança, aumentando a credibilidade da gestão.

b) Processo de comunicação

Cooperativa Alfa

O processo de comunicação estabelecido entre a Cooperativa de Crédito Alfa e os associados foi avaliado como deficitário. Para o entrevistado D1, há desconfiança das pessoas em desejar se tornar associado, em virtude da limitação do trabalho de apresentação da cooperativa de crédito, que, por não ser efetivo e eficiente, acaba não sendo convincente.

A página de Internet, não obstante poder ser usada como mais um canal de comunicação, foi considerada deficiente ou apresentava informações básicas, com ausência de acessos que pudessem facilitar a navegação e a localização de temas de interesse geral.

O entrevistado C5 disse que, após ser convidado para se associar, entrou no sítio da cooperativa e realizou o pré-cadastro, inserindo suas informações pessoais, como nome, número de documentos, endereço etc. Relatou que, ao chegar ao guichê de atendimento, acreditou que apenas seriam cobradas as documentações para arquivamento junto à instituição. Porém, para sua surpresa, todos os dados inseridos no dia anterior foram perdidos, sendo que o atendente não soube falar o motivo e foi necessário refazer todo o processo.

O entrevistado C3, mesmo tendo criado previamente a senha de acesso à sua conta junto à cooperativa, demonstrou frustração e acabou desistindo de usar esse serviço, pois nem mesmo o pessoal do setor administrativo conseguiu ajudá-lo a sanar o problema. Apontou também problemas no acesso aos caixas eletrônicos do sistema cooperativista

Foi até bom você falar. Você acredita que eu não consegui acessar o site da cooperativa, não consegui [ênfase na resposta]. Tentei, entrei com a minha conta, aí eu ligava pra cooperativa, perguntava pro pessoal, qual que é a senha? (...) como é que a menina falou? A senha você tem de utilizar a sua e automaticamente você cria outra. Eu entrei, tentei e acabei desistindo [risos]. Deixei pra lá [risos] (ENTREVISTADO C3).

A atualização de informações relevantes disponibilizadas no sítio da cooperativa também foi apontada como deficiente, sendo motivo de cobrança ao corpo diretivo.

Dentre os empecilhos à participação dos cooperados nas ações e decisões das cooperativas, Freitas *et al.* (2010) apontam a falta e/ou a prestação de informações não qualificadas e a ausência de espaços institucionais formais que viabilizem a participação. Um bom processo de comunicação, além de viabilizar a participação e melhorar a governança, deve contar com mecanismos que garantam aos membros a possibilidade de assumir conjuntamente as decisões coletivas da cooperativa (VALADARES¹, 1995 apud FREITAS *et al.*, 2010).

¹VALADARES, 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.

Cooperativa Beta

Quanto ao processo de comunicação da Cooperativa Beta, este foi considerado bom pela grande maioria dos entrevistados, aumentando a transparência e confiança na gestão do empreendimento. Como mecanismo informacional, são utilizadas correspondências, boletins, sites, seminários e até mesmo acesso direto aos gerentes da Cooperativa.

Não é demais assinalar que o nível e a quantidade de informação dos cooperados sobre as atividades da cooperativa afetam positivamente a delegação do direito de controle ou autoridade àqueles para os quais são transferidos os direitos formais de representação, o que pode reduzir os conflitos de agência e gerar ganhos de governança (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2009).

O processo democrático passa também pela divulgação de informes tempestivos e relevantes sobre a organização, sendo que os proprietários podem adquirir informações sobre as atividades desenvolvidas pela cooperativa por meio do tamanho do conselho de administração e monitoramento via assembleias gerais ordinárias e extraordinárias (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2009).

Para que sejam diminuídas as assimetrias e, conseqüentemente, o oportunismo que antecede o acordo contratual, Williamson (1985) defende que devem ser emitidos sinais e informações (*signaling*) por aqueles que as detém. Ademais, deve haver uma busca (*screening*), por meio de incentivos apropriados, de mais informações, além das que estejam disponíveis.

c) Delegação como mecanismo para reduzir a assimetria de informações

Os entrevistados das Cooperativas estudadas, de forma geral, acreditam que o processo de delegação é utilizado como mecanismo para reduzir a assimetria de informações entre gestores e associados.

Apesar da confiança demonstrada pelos cooperados no trabalho dos representantes delegados, estes admitem que haja espaço para melhorar sua atuação, necessitando, porém, conciliar melhor suas atividades profissionais diárias com a função de delegados.

Chama atenção o depoimento de dois delegados, que admitem ser tímido seu trabalho de representante, o que está ligado à pouca disponibilidade para fazer um acompanhamento mais efetivo do trabalho dos gestores.

Acho que ainda é tímida (“tô” falando por mim) [...]. Meu trabalho vai muito nesta lógica de aprovar, dar parecer e tudo, eu não tenho muita disponibilidade para fazer um acompanhamento mais efetivo lá. [...] (ENTREVISTADO D1).

Eu atuo muito pouco. Não atuo como deveria. Entendeu? Tanto que eu... as pessoas procuram informações e eu procuro mais na frente, quando há alguma dúvida, entendeu? Pra eu mesma entender o processo, da informação, eu sou muito crua ainda, entendeu? (ENTREVISTADO D6).

A atuação tímida dos delegados pode resultar em dificuldades de monitoramento das ações dos gestores. Estas dificuldades estão ligadas ao acompanhamento dos esforços dos agentes econômicos ou decorrentes da falta de incentivos no contrato (VARIAN, 2010; SALANIÉ, 1997; MILGROM; ROBERTS, 1992).

O agente dispõe de informações privilegiadas, logo suas ações afetam o bem-estar entre as partes, sendo dificilmente observáveis pelo principal. Isto gera o problema de assimetria, beneficiando o agente (JENSEN e MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).

Esta situação faz com que os recursos possam ser direcionados a projetos menos produtivos, porém com poucos problemas informacionais, o que faria com que o potencial de crescimento seja desperdiçado (LA PORTA *et. al.*, 1998).

Conforme o BACEN (2015), as cooperativas que adotam o regime de delegação registraram nível mais alto de participação quantitativa em Assembleias Gerais (AGs), melhorando a representatividade.

d) A dificuldade em monitorar as ações dos agentes e a delegação

Para a maioria dos entrevistados das Cooperativas Alfa e Beta, a dificuldade em monitorar as ações dos agentes influenciaria na delegação de controle formal por parte dos cooperados.

Na cooperativa Alfa, poder contar com os delegados é muito importante, pois os cooperados comuns não se sentem motivados a participar das assembleias, visto entenderem que não há incentivo à participação dos cooperados.

Em relação à Cooperativa Beta, a maioria dos entrevistados entende que os delegados têm acesso mais facilitado às informações e estão mais próximos fisicamente da cooperativa.

De forma geral, os entrevistados das Cooperativas Alfa e Beta afirmaram conhecer o diretor principal ou algum outro membro do corpo diretivo. Entrevistados da Cooperativa Beta disseram que, além da facilidade de acesso às informações, eles se reportam diretamente aos gestores quando necessitam de algo.

Esse resultado está em acordo com os encontrados por Bialoskorski Neto (2004)², citado por Moura Costa e Azevedo (2009), que aponta a importância dos contratos relacionais como instrumento de influência nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Em outras palavras, a assembleia geral (AG) poderia não estar sendo usada, necessariamente, pelos associados comuns, para monitorar o desempenho dos delegados, conselheiros e diretores.

Não foi descartada a possibilidade de os representantes virem a sofrer algum tipo de pressão ou influência na condução dos rumos da cooperativa. Nenhum processo é completamente isento de interferência, mas isso faz parte do ambiente democrático que se espera caracterizar as cooperativas. Essa democracia, por ser um processo que envolve disputas, uma vez conquistada, precisa ser continuamente reforçada e fiscalizada.

O conflito entre cooperados e gestores é uma questão que pode comprometer a governança nas cooperativas de crédito (CUEVAS; FISCHER, 2006). Por outro lado, o efeito carona ou *free rider* é outro problema visível nas cooperativas de crédito e ocorre quando as pessoas acreditam que sua contribuição individual é pouco representativa para a organização (SOARES; VENTURA, 2008).

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

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. 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.

² 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.

Ademais, a existência de delegados e conselheiros acaba gerando certa tranquilidade e acomodação nos cooperados, que, em sua maioria, devem considerar as assembleias como instâncias das quais eles não precisam participar. Embora estas estejam abertas à participação dos interessados, a participação direta de todos deve inviabilizar as discussões e retardar as decisões, comprometendo as atividades 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.

4.4 Utilização de informações no processo decisório

Os delegados das Cooperativas apontaram que, antes decidirem, buscam informações relevantes, para tornar as decisões mais efetivas, priorizando o processo analítico em detrimento do intuitivo. Contudo, sempre existirão margens para ações discricionárias dos gestores, que não podem ser eliminadas completamente (LOUVET; TARAMASCO, 2007).

Foi apontado pelos delegados entrevistados que as cooperativas investigadas disponibilizam materiais e que são estabelecidas discussões com o corpo técnico das organizações quando necessário.

No âmbito das cooperativas de crédito, quanto mais difusa a estrutura de propriedade e quanto maior o número de cooperados, aumenta a probabilidade de delegação dos direitos de controle formal. Essa decisão seria influenciada por outros fatores como reputação do agente e percepção do esforço deste no desenvolvimento de suas atividades na captação de informações para tomada de decisões (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2010).

Não obstante Tosini e Bastos (2008) fazerem referência às cooperativas em suas considerações sobre a relação custo-benefício na busca de informações, pode-se inferir que também os delegados devem considerar tal relação, além da necessidade de preocuparem-se com sua capacidade financeira, visto que, pelo menos para os representantes da Cooperativa Alfa, os delegados não obtêm nenhum benefício pecuniário na execução de suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se pode negar que existem dificuldades naturais impeditivas para o crescimento das práticas do cooperativismo em um ambiente permeado por carências que entram o acesso a fundamentos basilares da cidadania, como educação, justiça e informação. Contudo, por adotar uma forma que privilegia a igualdade social, o cooperativismo é reconhecido como uma alternativa verdadeira para a mitigação dos problemas socioeconômicos.

Não obstante este trabalho ter estudado duas cooperativas voltadas para um público específico, o cooperativismo de crédito permite o acesso da população mais carente a serviços financeiros, aliando a inclusão social ao desenvolvimento econômico, de forma democrática, solidária, igualitária e responsável.

No caso das cooperativas estudadas, além de concessão de empréstimos a custos baixos, estas permitem a seus associados concentrarem suas pequenas poupanças, economias e aplicações financeiras, tendo como objetivo maior a formação financeira dos cooperados. São ofertados produtos como consórcios, seguros, cartão de crédito e demais serviços financeiros, além de buscarem a construção da cidadania empresarial.

Em relação ao processo político, o sistema de escolha de delegados foi considerado democrático, sendo realizado por eleição e dentro das regras previstas nos normativos. Há divulgação dos nomes e perfis dos candidatos.

Em ambas as Cooperativas, para os cargos diretivos, não há regras que limitem reeleições, estando os diretores principais nos cargos há muito tempo. Assim, o poder e a influência pessoal exercida por eles podem determinar os rumos do processo decisório. Os entrevistados, de forma geral, consideram que os delegados e conselheiros têm independência em suas decisões, com acesso a informações, fato que pode funcionar como espécie de limitação ao poder excessivo dos gestores, melhorando a governança.

As Cooperativas realizam reuniões periódicas com os associados, geralmente, nas assembleias, uma vez que a participação direta dos associados é impraticável, sendo imprescindível a existência do processo de delegação. Essas instâncias são utilizadas como mecanismo formal para avaliação periódica dos conselheiros, delegados e diretores

O convite feito por conhecidos que já eram associados prevaleceu como forma de ingresso de novos interessados nas Cooperativas. De forma geral, os associados, independente do seu tempo de associação, não se sentem motivados a participar do processo de escolha para ocupação de funções de representação. Embora a quantidade de anos como associado possa contribuir com os critérios de escolha para atividades de representação, não há elementos suficientes para afirmar que o tempo como cooperado seja fator determinante.

Em relação aos processos administrativos, as Cooperativas Alfa e Beta foram avaliadas como boas. Quanto à auditoria interna, somente a Cooperativa Beta possui essa estrutura formal de controle.

Em ambos os Empreendimentos, os relatos apontam preocupação em serem promovidos treinamentos e educação cooperativista. Contudo esses programas voltam-se exclusivamente para os ocupantes de funções de representação.

A maioria dos entrevistados das Cooperativas analisadas considera que a dificuldade em monitorar as ações dos agentes influencia na decisão de delegação de controle formal por parte dos cooperados. Da mesma forma, os esforços dos delegados influenciam a manutenção da confiança e da delegação por parte dos demais cooperados.

Para as duas Cooperativas analisadas, os relatos demonstraram confiança nos trabalhos que estão sendo executados pelos gestores, apesar de serem apontadas as falhas nos processos de divulgação dos critérios de escolha dos representantes, bem como a possibilidade de uso de influência pessoal para candidatura e continuidade nesses cargos.

Pode-se entender que o processo de delegação esteja inserido nos instrumentos de fiscalização e controle das Cooperativas Alfa e Beta. Dessa forma, a percepção da eficácia da atuação dos delegados está fortemente associada à quantidade e qualidade das informações disponibilizadas a esses agentes.

Identificou-se que os principais conflitos presentes nas cooperativas estudadas são: Assimetria informacional, domínio da organização por membros do corpo diretivo, tomadores *versus* poupadores, ausência de processos de educação cooperativa direcionados para todos os membros da organização, dificuldade de participação direta dos associados nos rumos do empreendimento e, no caso da Cooperativa Alfa, ausência de estrutura de auditoria interna e processo comunicativo falho.

Assim, a delegação pode ser usada pelas cooperativas estudadas como mecanismo para reduzir os conflitos identificados, particularmente, o conflito entre gestores e associados, visto que a delegação permite

acesso a informações relevantes, estreitando a proximidade com a gestão, o que contribui para a definição dos rumos da organização, com a seleção de projetos que beneficiem todos os interessados.

Entre os conflitos que separam os gestores dos demais associados, foi identificado que a assimetria informacional e a perpetuação dos membros em cargos diretivos contribuem fortemente para ocorrência de conflitos de agência. Na Cooperativa Alfa, problemas de comunicação também contribuem fortemente para esses conflitos.

A assimetria informacional e a dificuldade em monitorar as ações dos gestores são compreendidas pelos cooperados como condicionantes para o surgimento do conflito de agência, razão pela qual é delegado a terceiros o direito de participação formal.

Todos esses conflitos comprometem a governança e contribuem para que a delegação seja usada como mecanismo de gestão.

Portanto, visando reduzir os conflitos de agência, as Cooperativas investigadas devem seguir as Diretrizes de Governança Corporativa do Banco Central, melhorando, continuamente, e, de forma particular, os critérios de representatividade, participação, comunicação, fiscalização e controle, visando tornar as Instituições bem governadas, de sorte a garantir o crescimento e a perenidade dos negócios.

Como limitações deste estudo, têm-se o fato de que este foi realizado somente em duas cooperativas de crédito. Ademais, no processo de racionalidade limitada, a entrevista colheu depoimento apenas dos delegados.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, expandir o estudo para um número maior de cooperativas, bem como empreendimentos de outros estados. Indica-se realizar estudos em cooperativas que porventura remunerem os seus delegados, visando verificar se o incentivo financeiro melhora a participação dos delegados, com consequente redução da assimetria informacional entre gestores e associados. Além disso, seria oportuno identificar os custos de gerenciamento advindos dos conflitos de agência, bem como analisar a questão do poder, ouvindo, neste caso, principalmente, os conselheiros.

Apesar dessas ressalvas, os achados estão condizentes com a literatura e pesquisas atinentes ao assunto estudado, contribuindo para o conhecimento da área temática, pois permite às cooperativas, a partir das questões apresentadas, identificar os conflitos de agência e estabelecer mecanismos de controle para mitigá-los, melhorando a gestão, a participação dos interessados e a construção da cidadania empresarial.

Artigo submetido para avaliação em 29/03/2016 e aceito para publicação em 06/09/2017

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>. Acesso em: 25 mar. 2015.

ALBERT, Consuelo E. Izquierdo. **El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa**. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ceia/1ab.htm>>. Acesso em: 02 jan. 2013.

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: 25 mar. 2015.

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

BACEN. **Relação de instituições em funcionamento no país**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RELINST>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Democratização do crédito no Brasil**. atuação do Banco Central. 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htmls/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>. Acesso em: 15 ago. 2015.

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.uni-bonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/papier/baker_et_al_informal_authority.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto & Augusto. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979. 281 p.

BEBCHUCK, Lucian A. **A rent-protection theory of corporate ownership and control**. Cambridge: Harvard Law School, 1999. 47 p. (DiscussionPaper, n. 260). Disponível em: <<http://www.law.harvard.edu/faculty/bebchuk/pdfs/nber7203.99.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

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.

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>. Acesso em: 5 maio 2010.

BRASIL. Lei 5.674, 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>. 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.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. Governança corporativa, valor; alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. In: CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (organizadores): **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo. Atlas. 2007. Cap. 7, p. 107-129.

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.

CUEVAS, Carlos E., FISCHER, Klaus p. **Cooperative financial institutions**: issues in governance, regulation, and supervision. Washington: The World Bank. WorkingPaper n. 82, 2006. 74 p. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7107/368100Cooperat101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

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>. Acesso em: 25 mar. 2015.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 57-74. 1989. Disponível em: <<http://www.toorenborg.net/timbv/adviesgebieden/outsourcing/agencytheory/agency-theory-an-assessment-and-review>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

FERREIRA DE MELLO, Juliana Salvador. **O impacto da governança corporativa no valor de mercado das companhias de capital aberto no Brasil**: uma reaplicação. 2007. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA-747GQX/1/juliana_salvador.pdf>. Acesso em: 05 de mar. 2015.

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.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n.1. Jan. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2011000200020>. Acesso em 15 jun. 2015.

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?...>. Acesso em: 25 maio 2015.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008. 80 p.

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.

HANSMANN, Henry. **The ownership of enterprise**. Belknap Press of Harvard University Press, 1996. 372 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt....>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

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>. Acesso em: 25 mar. 2015.

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

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: 25 mar. 2015.

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: 25 mar. 2015.

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, dez. 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.

LOUVET, Pascal, TARAMASCO, Ollivier. **Stock-based pay: an incentive for performance or a compensation for competence? How to compensate a manager when he is competent?** 07 nov. 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1028250>>. Acesso em: 25. Mar. 2015.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 621 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>. Acesso em: 04 jan. 2013.

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.

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.

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

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

SALANIÉ, B. **The economics of contracts**: primer. London: Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press. 1997. 223 p.

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.

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.

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

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, n. 3, p. 20-27, set. 2009. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

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.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

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.

VARIAN, Hal R. **Intermediate microeconomics**. 8. ed. New York: W.W. Norton & Company. 2010. 739 p. Disponível em: <<https://www.st-drews.ac.uk/~mlm/EC2001/VarianIntermediateMicroeconomics.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

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.

WESTLEY, Glenn D., BRANCH, Brian (org.). **Safe money**: building effective credit unions in Latin America. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000. 321 p. Disponível em: <<http://publications.iadb.org/handle/11319/433?locale-attribute=en>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**: firm, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985. 453 p.