



ANÁLISE DA ADEÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA

ANALYSIS OF ADHERENCE TO GOOD PRACTICES OF GOVERNANCE IN AGROINDUSTRIAL COOPERATIVES IN THE WEST REGION OF PARANÁ IN THE LIGHT OF THE AGENCY THEORY

DAIANE BOTTEGA BANDINI

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

daianebottega13@gmail.com

ELISANGELA CORDEIRO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

elis_cordeiro@hotmail.com

GILMAR RIBEIRO DE MELLO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

gilmarribeirodemello@gmail.com

LUIS FELIPE ORSATTO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

luisfeo@gmail.com

Grupo de Trabalho (GT): nº 2 Governança e gestão do agronegócio

Resumo

Este estudo tem como escopo analisar a adesão das boas práticas de governança cooperativa, adotadas por cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná. Oficialmente não há entidade regulatória e fiscalizadora de boas práticas de governança em cooperativas agroindustriais, porém, existem diretrizes que foram desenvolvidas através de manuais de boas práticas específicos à estas entidades, à exemplo do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB e do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC, quanto à aplicabilidade dos manuais, ressalva-se seu caráter não compulsório, mas norteador à este segmento relevante da economia nacional, em que possibilita às cooperativas relação e gestão mais transparente com os cooperados. Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa utilizou-se da aplicação de questionário semiestruturado, composto por questões abertas e fechadas, validados previamente pelos estudos de Orsatto (2018) e Pinho (2022). A coleta de dados, deu-se através de entrevistas com gestores de quatro cooperativas, sediadas em quatro cidades distintas do oeste paranaense, entre setembro e outubro de 2022. Conclui-se, por meio da triangulação dos dados obtidos das cooperativas agrícolas, que o ambiente de trabalho proporciona condição de crescimento aos gestores, possibilitando aumento da remuneração, associada ao desempenho do mesmo. A pesquisa também evidenciou que gestão das cooperativas se preocupam com o relacionamento junto aos cooperados, desenvolvendo ações de governança que permitem transparência no relacionamento com os cooperados. O estudo colabora para o entendimento das boas práticas de governança cooperativa em cooperativas, especialmente no ramo agroindustrial, visto o impacto deste segmento na economia nacional.

Palavras-chave: Governança Cooperativa, Cooperativas Agroindustriais, Teoria da Agência.

Abstract

This study aims to analyze the adherence to good cooperative governance practices adopted by agroindustrial cooperatives in Western Paraná. Officially, there is no regulatory and supervisory entity for good governance practices in agro-industrial cooperatives, however, there are guidelines that were developed through manuals of good practices specific to these entities, such as the Manual of Good Practices of Cooperative Governance of OCB and the Guide of Best Governance Practices for Cooperatives of the IBGC, regarding the applicability of



the manuals, its non-compulsory nature is highlighted, but it guides this relevant segment of the national economy, in which it enables cooperatives to have a more transparent relationship and management with their members. To achieve the proposed objective, this research used the application of a semi-structured questionnaire, consisting of open and closed questions, previously validated by the studies by Orsatto (2018) and Pinho (2022). Data collection took place through interviews with managers of four cooperatives, based in four different cities in western Paraná, between September and October 2022. It is concluded, through the triangulation of data obtained from agricultural cooperatives, that the work environment provides conditions for managers to grow, allowing for an increase in remuneration, associated with their performance. The survey also showed that cooperative management is concerned with the relationship with members, developing governance actions that allow transparency in the relationship with members. The study contributes to the understanding of good cooperative governance practices in cooperatives, especially in the agro-industrial sector, given the impact of this segment on the national economy.

Key words: Cooperative Governance, Agroindustrial Cooperatives, Agency Theory.

1. Introdução

Nos últimos anos no Brasil e no mundo, o cooperativismo, encontra-se economicamente em crescente evolução, caminhando no sentido contrário à crise. Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2019) e o International Cooperative Alliance (ICA, 2020), os números do setor denotam crescimento não somente em números de ativos, mas em associados, cooperativas e faturamento, atingindo marcas históricas de crescimento, se destacando na economia global (Pinho, 2022).

Para Tarifa e Almeida (2016) o agronegócio tornou-se, nos últimos anos, uma das principais fontes de riqueza do Brasil, assumindo papel relevante e representativo, contexto em que o estado do Paraná, é responsável por grande parte das exportações de produtos agrícolas. Logo, para os mesmos autores, a partir dessa perspectiva, as cooperativas agroindustriais se destacam no suporte ao setor agrícola, sendo relevante objeto de estudo.

No mesmo sentido, o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2020), publicado em 2021, reforça que o movimento cooperativista a partir de crises, enxergou a força e importância do setor e diante de cenários turbulentos, o interesse pela comunidade, torna-se maior e faz com que os indivíduos se unam através de cooperativas, para enfrentar as dificuldades.

Considerando a relevância das informações no contexto econômico global e a expansão internacional do agronegócio, tornou-se necessário a elaboração de um manual de governança corporativa, especialmente para as cooperativas, com a finalidade de guiá-las, direcionando à aplicação de boas práticas de governança. Essa ferramenta é essencial na busca da minimização de conflitos existentes nessas organizações, em especial aqueles que surgem entre os agentes e os principais, diminuindo a assimetria de informação a fim de garantir às organizações maior credibilidade e valor de mercado, melhorando sua competitividade e a transparência das informações, pois uma organização que não possui boas práticas de governança corporativa, com a finalidade de minimizar tais conflitos, gera desequilíbrio e têm a credibilidade diminuída, perante investidores (Slomski, Mello & Tavares, 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20), define Governança Corporativa como um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Quanto ao objetivo da governança corporativa, segundo Silveira (2010) é fornecer a alta gestão o suporte necessário para a tomada de decisão mais assertiva, frente a informações mais confiáveis e assim, auxiliar o relacionamento entre os principais personagens das

organizações e os agentes, como conselheiros, acionistas, colaboradores, concorrentes, clientes, reguladores, credores, fornecedores, entre outros. Da relação entre agente e principal surgem conflitos de agência, oriundos dos interesses adversos, podendo surgir no processo decisório, a gestão denominada oportunística (Martinez, 1998).

Ante o exposto, a Teoria da agência há muito tempo vem sendo utilizada para explicar e solucionar os conflitos relacionados à governança corporativa. Ao longo dos anos as organizações apresentaram grandes mudanças estrutural, a começar pelo surgimento de corporações modernas, que exigiram descentralização do poder, o que cominou na separação entre controle e gestão, tanto em relação ao ambiente externo, como em relação às reações da organização e os conflitos internos (Jensen & Meckling, 1976).

Os conflitos gerados entre o principal e o agente, podem ser mitigados através de boas práticas de governança corporativa, quando ela fornece em suas evidenciações aos cooperados, transparência e equidade nas informações fornecidas, por meio da redução da assimetria informacional, consequentemente, fornecendo maior segurança ao mercado, mas principalmente aos investidores agregando mais valor à organização. Logo, a governança corporativa busca de maneira eficaz fornecer informações de alta qualidade, onde os interessados em investir na organização, por meio dessas informações fidedignas analisam de maneira eficiente o desempenho da empresa e, consequentemente, o seu perfil de risco (Slomski, Mello & Tavares, 2008).

O setor do agronegócio é atualmente, uma das searas mais representativas na economia brasileira (Tarifa & Almeida, 2016). Neste cenário, este estudo pretendeu responder a seguinte questão de pesquisa: As cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná praticam a governança corporativa sob perspectiva da Teoria da Agência?

Logo, o objetivo desse estudo é analisar comparativamente e através da percepção dos gestores/cooperados, quais os mecanismos de governança cooperativa são adotados e praticados pelas cooperativas. Busca ainda, confirmar a existência de conflitos de interesses entre agente e principal.

O cooperativismo é um modelo de negócios caracterizado pelo empreendedorismo e participação democrática de seus cooperados, cujo objetivo é unir pessoas e compartilhar resultados, tendo como foco a prosperidade coletiva (OCB, 2015). Segundo a Forbes Brasil (ed. 92, 2021), das 100 maiores empresas do ramo agro, 10 são cooperativas, o que mantém o país no topo da pauta, quando se trata de alimentação da população mundial. Logo, neste cenário, justifica-se este estudo, ante a necessidade de análise da adoção das boas práticas de governança corporativa em cooperativas agroindustriais, nos ditames do manual IBGC (2015), e como identificar a existência de conflitos entre o agente e o principal e se esses conflitos podem ser minimizados, através da governança cooperativa, visto a relevância do setor.

Para atingir o propósito, estruturou-se o estudo em cinco capítulos, composto por introdução, contextualização e apresentação do problema de pesquisa. Seguido pela fundamentação teórica que alicerçam o estudo. No terceiro item, dispõe-se a metodologia aplicada na pesquisa. No item seguinte, analisou-se os dados coletados e no último item, apresenta-se a conclusão e as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

Esta seção está subdividida em duas subseções: a primeira subseção apresenta os fundamentos da teoria da agência e da governança corporativa. A segunda subseção aborda as

práticas de governança cooperativa em cooperativas agroindustriais, nos termos do Código IBGC.

2.1 Teoria da Agência e Governança Corporativa

Ao longo do tempo, as organizações sofreram modificação em sua estrutura, com a expansão da economia e a abertura de mercado, na busca de crescimento e investidores, as organizações que possuíam o controle administrativo e decisório centralizado apenas nas mãos dos proprietários, passaram por uma reestruturação, transformando o sistema para se adequar as exigências do mercado globalizado. A reestruturação ocorreu basicamente pela descentralização do controle administrativo, formando um novo sistema, composto por proprietário (principal) e administrador (agente). O surgimento desse novo sistema, atrelado à divisão dessas funções deu origem a alguns conflitos de interesses entre os proprietários (principal) e administradores (agente), esta relação vem sendo analisada desde então pelo arcabouço teórico da Teoria da Agência, voltada para análise das relações destes participantes (MENDES, 2001).

Na busca da compreensão dos conflitos decorrentes entre a relação agente e principal, concebeu-se a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), para os autores, a relação de agenciamento se encontra sob um contrato social, onde um ou mais indivíduos, denominado (s) principal (is), contratam um terceiro para realizar algum serviço em seu nome e a este é delegado algum poder decisório, é o denominando agente. Havendo maximizador de utilidade para ambas as partes contratantes, boas razões ocorrerão para acreditar que nem sempre o agente agirá em conformidade com os interesses do principal (Jensen & Meckling, 1976, p. 6).

Segundo a Teoria da Agência, a partir do momento em que o proprietário transfere para o agente o controle administrativo da organização, podem surgir alguns conflitos de interesses entre as partes, à título de exemplo, o favorecimento próprio, a incompetência, a negligência ou má-fé, quais em contrapartida aos interesses dos proprietários, geram problemas de desalinhamento de interesses entre as partes (Westrup, Camilo, & Estevam, 2018).

Sobre a ocorrência de conflitos de agência Westrup, Camilo, & Estevam (2018) explicam, empresas que realizam essa divisão podem apresentar conflitos de agencia nas diversas formas, por exemplo, em uma organização de capital aberto onde o controle é transferido à um grupo de executivos, pode haver comportamentos dos gestores que não correspondam aos interesses dos acionistas, outro problema de agência passível de ocorrer entre os administradores (agente) e os proprietários (principal) é quando as decisões tomadas pelos agentes da organização empresarial refletem de uma maneira geral, em mecanismos internos ou externos de governança.

No mesmo sentido, Jensen e Meckling (1976) acerca dos problemas de agência, acreditam ser conflitantes os interesses dos agentes de uma organização (gestores e proprietários), sendo considerada boa prática a promoção da contraposição dos interesses de curto, médio e longo prazos, por meio da segregação de funções estratégicas e executivas.

Quanto ao surgimento do conflito entre o agente e o principal, (Eisenhardt, 2015, p. 5) aborda, o primeiro ocorre “quando os desejos ou objetivos do principal e agente se conflitam e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo”, surgindo o problema do principal em verificar se o agente se comporta de forma adequada. O segundo conflito nasce na existência de problemas de compartilhamento do risco, pois o principal e agente tem diferentes atitudes em relação ao risco, ocasionando posicionamentos divergentes em razão de preferências distintas de riscos.

Para Pinto e Reisdorfer, (2015), o conflito surge de duas formas a assimetria informacional, a primeira assimetria é denominada, assimetria de seleção adversa e a segunda, denominada risco moral. A primeira assimetria informacional ocorre antes da transação econômica se concretizar, e a segunda, após a concretização (Pinto & Reisdorfer, 2015).

Silveira (2010) define governança corporativa como um conjunto de práticas regulamentárias, que tem como objetivo principal direcionar os processos decisórios corporativos em prol da organização, a fim de aumentar a confiança das informações geradas e maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. Demonstrando-se indispensáveis para qualquer organização empresarial, que apresentam alguns problemas de agência como: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos em seus processos decisórios dentro da alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas.

Quanto ao surgimento da Governança Corporativa, apesar de o tema ser considerado novo, o termo não existia fora do Brasil até meados de 1980. No Brasil, a expressão começou a ser empregada no final da década de 1990. Salientam-se, os problemas relacionados à governança nas corporações, antevêm o conceito, e datam do final do século XVIII, já apontado por Adam Smith, na obra “A riqueza das nações”, sendo inerente a natureza humana, pois o indivíduo procura a maximização pessoal e de seu bem-estar, ao longo da vida (Silveira, 2010).

Segundo Mendes (2001), o papel da Governança Corporativa é acompanhar as relações existentes entre os gestores e os acionistas (majoritários e minoritários) e tentar minimizar os problemas de agência existentes entre as partes. Portanto, a Governança Corporativa nasceu com o principal objetivo o de reduzir os conflitos e desalinhamentos resultantes das relações entre o principal e o agente nas organizações, buscando um emparelhamento das boas práticas de governança, fornecendo aos acionistas, mais segurança e confiabilidade das informações, a partir de instrumentos de cunho legal e regulatórios, fornecendo a proteção dos direitos e interesses destes.

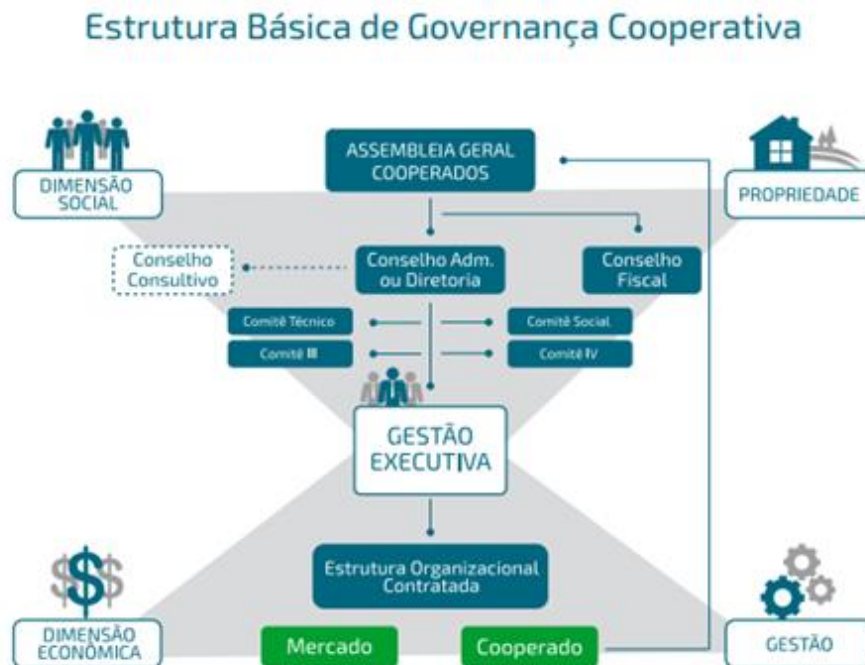
A governança corporativa busca por meio de mecanismos tratar as estruturas e processos para a boa administração e controle das empresas (IFC, 2007). Desse modo, torna-se relevante ressaltar, em meio a crises e a falta de segurança dos mercados os investidores e acionistas, que pretendem investir em organizações empresariais de capital aberto, encontram na governança corporativa, mais transparência e confiabilidade das informações, pois as melhores práticas de governança, buscam coibir fraudes, reduzindo o risco da ocorrência de atitudes de má-fé, minimizando os conflitos de interesses de agência. O desenvolvimento financeiro das organizações no mercado de capitais está atrelado ao nível de segurança que ela pode oferecer aos seus investidores em uma relação diretamente proporcional, uma vez que, quanto maior for sua transparência e minimização de risco maior será desenvolvimento econômico e financeiro frente ao mercado (Pinho & Gomes, 2022).

2.2 Governança Cooperativa

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (IBGC, 2015, p.13) conceitua GC como “modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados”, o manual elenca cinco princípios norteadores da Governança Cooperativa: a autogestão, o senso de justiça, a transparência, a educação e a sustentabilidade.

Quanto a estrutura de governança cooperativa, a OCB (2019), classifica os agentes de governança em: cooperados, assembleia geral, conselho de administração ou diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês sociais, comitês técnicos de auditoria independente e gestão executivo, denominados agentes de propriedade e de gestão. A integração entre os agentes de propriedade e gestão pode ser observada na Figura 1.

Figura 1
Estrutura Básica de Governança Cooperativa



Fonte: *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (IBGC, 2015, p. 17).*

Segundo Pinto e Reisdorfer (2015) diante do modelo organizacional presente nas cooperativas, ocorre a falsa ilusão da inexistência de problemas discutidos na Teoria da Agência, ou seja, o conflito de interesses entre propriedade e gestão são eliminados nesse modelo de gestão. No entanto, segundo os mesmos autores, de fato, todos sendo proprietários dessa espécie de organização, os processos de gestão são realizados com afincamento por membros eleitos, ou seja, alguns são escolhidos para conduzir os processos de gestão, e nesse momento, começa a existir a possibilidade da incompatibilidade de interesses e objetivos, caracterizando, então, o conflito de interesses.

Percebe-se, que a cooperativa, de maneira geral, apesar de demandar participação ativa de seus associados na gestão, apresentam problemas de agência, similar a qualquer outra organização empresarial, pois os problemas são inevitáveis e as opiniões dos cooperados divergem-se, entre si. Logo, a governança cooperativa surge com o intuito de estabelecer no âmbito interno, mecanismos regulamentadores da relação entre cooperados, gestores e o processo de tomada decisório (Faria, 2005).

Portanto, mecanismos de governança podem mitigar os conflitos que surgem nas cooperativas, buscando o equilíbrio entre interesses e cooperados (Westrup, Camilo & Estevam, 2018). Abdulahi (2018) aponta a adoção de boa governança cooperativa como causa de fortalecimento das estruturas organizacionais, desembocando em eficiência das operações,

transparência, maior credibilidade, além de confiança e competência frente aos cooperados, promovendo a perenidade dos empreendimentos.

2.3 Estudos Anteriores

O tema Governança Cooperativa tem sido amplamente investigado, tanto em trabalhos nacionais, como internacionais. Autores internacionais como: Budiyah & Suyono (2020), Wuryani, Harti, & Martadi (2020), Basterretxea, Cornforth, & Heras-Saizarbitoria (2022), são exemplos; no âmbito nacional, destacam-se: Américo & Coleman (2018), Orsatto (2018) e Sousa (2020), listados por (Pinho & Gomes, 2022).

Américo e Coleman (2018) analisou as boas práticas de governança em cooperativas agropecuárias do Mato Grosso do Sul, seu estudo desenvolveu-se, em 21 cooperativas, o qual concluiu que as práticas de governança estão destinadas aos órgãos de administração, com adesão de 100%, porém quanto ao conflito de agência, há um longo caminho a ser trilhado.

Orsatto (2018) estudou a governança em 22 cooperativas agropecuárias paranaenses, com o objetivo de verificar o nível de adoção das boas práticas e identificar a existência de relação entre o porte e o nível de governança. Para aferir os níveis de governança, foi elaborado um questionário baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do IBGC, o qual compõe os níveis a serem medidos. Os resultados apontaram a ausência de adesão ao nível 100%, porém, 80% das cooperativas analisadas aderiram às práticas, sendo o órgão de fiscalização e compliance, os maiores aderentes, em contrapartida, ouvidoria e relacionamento com o cooperado, os de menor adesão. Quanto a relação adesão e porte, o estudo resultou na correlação positiva entre faturamento, número de funcionários e número de cooperados, oferecendo indícios que cooperativas de maior porte, tendem às boas práticas de governança.

Budiyah & Suyono (2020) realizaram um estudo na Indonésia com o objetivo de analisar a influência das boas práticas de governança nas cooperativas de Banyumas e obtiveram como resultado, a demonstração dos efeitos positivos dos mecanismos de governança, no desempenho das cooperativas analisadas. Wuryani, Harti, & Martadi (2020), realizaram estudo em 159 cooperativas indonésias, tendo como plano de fundo, a investigação da percepção das mulheres cooperativistas na utilização de mecanismos de governança cooperativa. Os resultados do estudo apontaram a necessidade de melhorias nos controles internos.

Sousa (2020) investigou as cooperativas de crédito, cujo estudo deu-se, junto as dez maiores cooperativas de créditos do Brasil, tendo como resultado a evidência da aplicação das boas práticas de governança neste segmento, descobriu-se que essas cooperativas de crédito já discutiam questões relacionadas à publicidade e transparência, antes mesmo do surgimento dos princípios de governança.

No estudo de Basterretxea, Cornforth, & Heras-Saizarbitoria (2022), foi realizado em uma cooperativa de trabalho, onde investigou-se, a influência da governança na tomada de decisão, através da avaliação dos principais órgãos diretivos da cooperativa. Trata-se de um estudo de caso, cujo resultado demonstrou a existência de fatores internos voltados a governança, influenciavam as decisões fracassadas.

Pinho e Gomes (2022) analisaram a adoção das boas práticas de governança cooperativa, através da percepção dos gestores/cooperados. O estudo foi realizado em cooperativas de agricultura familiar, em dois estados, Rio Grande do Norte e Pará, aplicou-se questionário semiestruturado, com questões abertas e fechadas, elaborados com base nas boas práticas de governança da OCB (2019), totalizando 12 respondentes, seis de cada estado. Os

resultados obtidos, apontaram a aderência das boas práticas de governança mesmo em ambiente considerado empreendimento de pequeno porte e familiar, a cooperativa potiguar mostrou maior aderência, com índice de aderência superior a 70%.

3 Metodologia de pesquisa

Quanto à abordagem da pesquisa, trata-se de estudo qualitativo, pois é um estudo multicaso, em que se utilizou a análise de conteúdo para interpretação dos dados obtidos nas entrevistas. Trata-se de um estudo descritivo, pois visa maior aprimoramento sobre o tema, sendo o objetivo da pesquisa, analisar as práticas de governança cooperativa em cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, através da percepção dos gestores.

Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas através de questionário semiestruturado, previamente testado em estudos anteriores por Orsatto (2018) e Pinho (2022), composto por questões abertas e fechadas, divididos em seis blocos norteadores das entrevistas: o Bloco 1 é composto por questões relacionadas aos Cooperados e Assembleia Geral; o Bloco 2 - questões relacionadas aos Órgãos de administração; o Bloco 3, questões envolvendo Órgãos de fiscalização e *Compliance*; o Bloco 4, questões atinentes aos Organismos de Assessoramento e Auditoria; o Bloco 5, questões envolvendo a Ouvidoria e Relacionamento entre cooperativa e o cooperado, e por fim, o Bloco 6, composto por questões relacionadas à Prestação de contas/Teoria da Agência/Assimetria Informacional e Conflito de Agência. Cada componente do formulário de pesquisa foi estruturado com a finalidade de identificar os principais elementos verificados na teoria, voltadas aos cargos de gestão de unidades e aplicados junto às quatro cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná.

As entrevistas semiestruturadas, são questionários que fornecem ao entrevistador a flexibilidade para realizar o levantamento, pois podem variar na sequência da aplicação, onde ocorre a oportunidade de respostas significativas, permitindo a liberdade de elaboração de novas questões (Bryman, 2016).

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado entrevista semiestruturada, contendo 09 questões, elaboradas pelos autores, voltadas para avaliação da governança das cooperativas, que podem ser observadas a seguir.

1. A remuneração dos gestores da cooperativa está associada a algum tipo de desempenho?
2. Os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) defendem os interesses dos associados nas decisões/condução da cooperativa?
3. Os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa são capacitados para exercer a função?
4. O Sr.(a) tem conhecimento da remuneração dos gestores profissionalizados da cooperativa?
5. A profissionalização da gestão da cooperativa auxilia na melhoria do desempenho econômico e social da cooperativa?
6. É possível perceber alguma ação oportunista dos cooperados na utilização dos serviços da cooperativa (Como busca de benefício individual a custos do coletivo)?
7. É importante o uso de ferramentas de monitoramento dos gestores por parte dos conselheiros e cooperados.
8. Existe algum incentivo oferecido aos gestores profissionais para que estes atuem focados nos interesses da cooperativa como um todo?
9. Existem incentivos oferecidos aos cooperados para que estes operem integralmente com a cooperativa (fidelidade)?

Quanto à amostragem, realizou-se o estudo com uma amostra de 4 (quatro) cooperativas agroindustriais, todas as participantes indicaram os respondentes, sendo,

componentes de cargos de direção. As entrevistas ocorrem de 03/08/2022 a 23/09/2022, sendo três de forma online, E uma na modalidade presencial. As cooperativas participantes do estudo, compõe a relação das 16 maiores cooperativas do Oeste Paranaense.

Quanto à análise dos dados, foi empregado o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), que corresponde a uma técnica de análise de mensagens, por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, composto por pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e inferência e interpretação.

As cooperativas participantes deste estudo foram identificadas como: Coop 01, Coop 02, Coop 03 e a Coop 04, entidades estas, que se destacam no cenário econômico do Oeste do Paraná. O perfil das cooperativas participantes pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1

Perfil das Cooperativas Agroindustriais

Cooperativa	Ano Fundação	Fat./Bilhões	Principal Produto	Nº Funcionários	Nº de Cooperados
Coop 01	1963	17,4	Soja	8.000	25.610
Coop 02	1963	7,9	Carne de Frango	16.000	7.000
Coop 03	1964	17	Grãos e Carnes	25.500	12.800
Coop 04	1971	4,94	Grãos e Carnes	8.500	6.580

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Segundo informações disponíveis no sítio das cooperativas referente aos faturamentos, produtos, número de funcionários e cooperados no ano de 2022, destaca-se que todas as cooperativas ultrapassaram o faturamento do ano de 2021, mesmo considerando tempos incertos, à exemplo da pandemia do Covid-19, cresceram significativamente, na seguinte proporção: Coop 01 (42,21%), Coop 02 (38%), Coop 03 (57%) e Coop 04 (42%),

No Brasil, as cooperativas representam a espinha dorsal na exportação dos nossos principais produtos, tendo assim, diretamente, uma importância econômica extremamente relevante e de grande influência, graças tais cooperativas o país é capaz de desenvolver e implementar o comércio de nossos produtos no exterior, sendo responsáveis por desembocar nossa produção. Bialoskorski Neto (2007), destacando que o agronegócio nacional representa aproximadamente 21,6 % do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. (Gomes, 2021).

Quanto ao perfil dos respondentes, a Tabela 2, apresenta os dados coletados na pesquisa.

Tabela 2

Perfil dos respondentes

Respondente	Idade	Gênero	Formação	Cargo/Função
Coop 01	46 até 55 anos	Masculino	Especialização Comp.	Gerente de Assessoria e Qualidade
Coop 02	46 até 55 anos	Masculino	Especialização Comp.	Superintendente de Gerência Administrativa
Coop 03	46 até 55 anos	Masculino	Mestrado Comp.	Superintendente Administrativo Financeiro
Coop 04	Acima de 66 anos	Masculino	Ensino Médio Incomp.	Vice-Presidente

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Todos os respondentes são do gênero masculino, acima de 46 anos e 75% com pós-graduação. Percebeu-se que todos os respondentes têm conhecimentos dos dados da cooperativa em minúcias.

4. Descrição e análise dos dados



O intuito da realização das entrevistas foi investigar a relação dos gestores e cooperados com o gerenciamento das cooperativas, visando identificar pontos de destaque individuais, processos e procedimentos executados para incentivar o funcionalismo e meios que são utilizados para melhoria da gestão das cooperativas.

Os dados foram extraídos das entrevistas, com intuito de desenvolver análise qualitativa, foi realizado uma série de 9 (nove) perguntas direcionadas a gestores, e posterior triangulação e verificar pontos de destaque relacionados as boas práticas de governança das cooperativas. Quanto à técnica empregada na análise de dados coletados nas entrevistas, utilizou-se a triangulação das práticas metodológicas, sendo os dados coletados de natureza primária (Trivinhos, 1987; Mazini, 2003).

4.1 As boas práticas de governança aplicadas pela Coop 01

A Coop 01 é uma cooperativa agroindustrial com sede na cidade de Palotina/PR, com atuação desde 1963, presente em cinco estados brasileiros e no Paraguai. Possui 186 unidades de negócios, mais de 26 mil associados 13 mil colaboradores, em 2023. Destaca-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos, e atua também na prestação de serviços, com mais de 429 profissionais fornecendo assistência agrônoma, veterinária, comercial e operacional aos associados.

Na cooperativa, a entrevista foi realizada com Gerente da Assessoria de Qualidade. Segundo dados coletados na entrevista, destaca-se a participação dos diretores e conselheiros da cooperativa no desenvolvimento de atividades práticas e eficientes, em prol da defesa do interesse dos associados, e salvaguardando o direito dos mesmos, junto as decisões tomadas pela direção e os gestores da cooperativa, ampliando a importante relação de associado e direção. Nesse sentido, observa-se:

“[...] somos uma cooperativa, diretores, conselheiros e gestores trabalham juntos para fornecer ao associado toda segurança de seus direitos junto as decisões.”

No entanto, quando entrevistado foi indagado sobre a capacitação dos conselheiros e diretores, afirmou que todos os dirigentes são extremamente capacitados para executar suas funções.

Considerando a capacidade descrita pelo respondente, considera-se que a direção tem conhecimento da remuneração de seus gestores profissionalizados, onde é destacado que o próprio entrevistado tem conhecimento de uma parte dessa informação, destacando:

“[...] certamente sei valores referente a pessoal que está junto a minha equipe.”

Quanto ao nível de profissionalismo dos gestores, foi afirmado:

“[...] Com toda certeza a profissionalização de nosso quadro de gestores é sumariamente importante, com tal trazendo maior desempenho e rendimento.”

Quando questionado sobre o oportunismo e crescimento pessoal o entrevistado destacou que isso não seria possível, por conta de todo um conjunto de transparência, afirmando:

“[...] a cooperativa utiliza de meios de transparência para fornecer uma segurança fiscal, visando a um ambiente fiscalmente coerente e transparente, da mesma forma serve para direção e os gestores, tudo é extremamente transparente, para evitar o risco de uso de recursos de forma indevida, seja individualmente ou em coletivo.”

“[...] mas meios para gerenciar e administrar os trabalhos são um fator de extrema importância”, destacou o entrevistado, salientando que o gerenciamento por meio de gravação e câmeras são ferramentas sumariamente importantes para que a gestão de pessoal e



controle de qualidade possa ser tomada devidamente, e se identificado irregularidades são tomadas medidas punitivas cabíveis a tais situações.

Mas destacou que: *“[...] tais situações não são comuns e se acontecesse nos levaria a investigar o ocorrido, já que desenvolvemos medidas de incentivos aos gestores.”*

Os incentivos citados na entrevista, fazem parte da cultura da cooperativa, fortalecendo a relação entre a diretoria e os gestores, e são fornecidos aqueles que se dedicam exclusivamente aos planos da cooperativa.

4.2 As boas práticas de governança aplicadas pela Coop 02

A Coop 02, foi fundada em 1963 está sediada na cidade de Cafelândia, Oeste do Paraná, tendo o frango e o peixe como seus principais produtos. A cooperativa faturou em 2022, R\$ 9,2 bilhões. Segundo o Relatório do Conselho de Administração, anuário 2022, no ano corrente foram abatidas 201 milhões de cabeças de aves. A Coop 02 possui 1.237 aviário, com 736 avicultores integrados.

A entrevista na Coop 02 foi realizada com o Superintendente de Gerência e Administração, que relata a representatividade significativa da cooperativa em um seguimento importantíssimo para exportação nacional, segundo o respondente, o principal produto sendo carne de frango, representando 58% do total

A cooperativa apresenta a remuneração dos gestores atrelada ao desempenho, fazendo com que ocorra um aumento significativo no desempenho dos gestores, afirmando:

“[...] aplicamos a remuneração de acordo com o desempenho do indivíduo, notamos que em muitos dos casos apresentou grande melhora no desempenho.”

“[...] temos o objetivo de atingir metas, e trabalhar como um time, desenvolvemos até mesmo premiações para as melhores equipes.”

Além da preocupação em salvaguardar o bom desempenho, o conselho junto a direção atenta-se uma preocupação, quando refere-se aos interesses dos associados, mantendo uma política aberta, para assim, os associados sintam-se bem representados, destacou-se:

“[...] trabalhamos em conjunto para favorecer a cooperativa e o associado, assim como seus interesses, a essência do cooperativismo é defendida.”

O entrevistado destacou que os dirigentes são devidamente treinados e especializados, observando:

“[...] nossos diretores e conselheiros são indivíduos devidamente treinados.”

Quanto ao conhecimento do entrevistado sobre a remuneração dos gestores, tal afirma:

“[...] Como superintendente, sei a remuneração de nossos gestores, o valor que representam para toda cooperativa.”

Vendo a importância da equipe, o entrevistado, salienta:

“[...] Certamente, a profissionalização e a economia andam juntos, quanto mais qualificado for o profissional, mais retorno teremos.”

Com relação a preocupação da direção junto aos esquemas de oportunismo, seja individual ou coletivo, o entrevistado destacou:

“[...] existem ruídos, e algumas especulações, sobre esse tópico, mas dispúnhamos de canais de ouvidorias e denúncias.”

“[...] mas não temos ferramentas para realizar um monitoramento dos gestores”, destacou o entrevistado, mesmo sabendo que um sistema de câmeras e gravação poderia ajudar a evitar problemas com corrupção ou crescimento individual ilícito, tal não foi instalado ou sequer sugerido junto ao plano da cooperativa, sendo assim, tornando mais dificultoso a identificação de situações nesse intuito.

Quando questionado sobre a questão de incentivos, observou-se que a cooperativa dispõe de inúmeros prêmios e remunerações variáveis quando atingido metas, com as equipes assíduas a atuar de forma a atingir as metas e serem premiadas, observou o entrevistado:

“[...] temos um sistema de remuneração variável mensal, com base nas metas e entregas realizadas.”

Além dos incentivos dispostos aos gestores, o entrevistado destacou que a cooperativa concede aos seus cooperados uma série de incentivos, tudo para mentes o cooperado junto a cooperativa.

4.3 As boas práticas de governança aplicadas pela Coop 03

A Coop 03 foi fundada em 1964 na cidade de Missal/PR, e reconhecida como uma das maiores do segmento no estado, cujo *slogan* é “somos a cooperativa que mais emprega no Brasil e levamos essa força ao mundo”. Segundo o Superintendente Administrativo, a cooperativa emprega cerca de 25.500 colaboradores e 12.800 produtores compõem o quadro de associados da entidade. Os principais produtos da Coop 03 são a carne e os grãos diversificados.

A entrevista na Coop 03 foi realizada com o Superintendente Administrativo Financeiro.

Ao ser questionado sobre o desempenho, o entrevistado informou que apenas a parte comercial, detém remuneração atrelada ao desempenho, logo ao ser questionado sobre a prática de remuneração dos gestores dependente do desempenho, o respondente apontou:

“[...] alguns sim, outros não, apenas as áreas voltadas ao setor comercial.”

Mas, afirmou que os dirigentes (conselheiros e diretores), salvaguardam o princípio da cooperativa, que é defender os interesses dos cooperados e que todos possam disfrutar dos ganhos: Afirma o respondente, além da direção salvaguardar os direitos dos cooperados, também se preocupa em manter uma governança sólida e especializada, da resposta do entrevistado, destaca-se:

“[...] nossos dirigentes são devidamente treinados, OCB e OCEPAR.”

E dirigentes especializados preocupa-se com o desempenho de seus gestores, por isso a questão da remuneração é um fator importante, junto a profissionalização dos mesmos, com a relação remuneração e desempenho sendo determinante para o melhor rendimento da cooperativa, quando questionado sobre a questão da remuneração afirmou:

“[...] tenho todo acesso, amplo, por conta da função que venho a exercer.”

Quando questionado sobre a questão do oportunismo dentro da cooperativa, de forma individual e coletiva, o entrevistado destacou:

“[...] Não, não temos esse tipo de problema aqui.”

“[...] mas possuímos ferramentas para o monitoramento de nossos gestores”,

Sobre a questão de incentivos, observou-se que a cooperativa não dispõe de incentivos, dizendo:

“[...] o incentivo não há.”

Entretanto afirmou, para o cooperado temos uma série de incentivos, desde produtos até avaliações, visando no bom relacionamento com o mesmo.

4.4 As boas práticas de governança aplicadas pela Coop 04

Ao realizar a entrevista na Coop 04, junto ao Cooperado e Vice-Presidente. A cooperativa Coop 04 foi fundada em 1971, de acordo com de acordo com o as informações,

tendo 8500 funcionários e 6580 cooperados, com seus principais produtos sendo carne e grãos diversificados.

Quanto a gratificações dos gestores da cooperativa, o entrevistado destacou:

“[...] Todos têm direito a gratificação, de acordo com os lucros da cooperativa.”

Quanto o manutenção do princípio do cooperativismo, o Vice-Presidente afirmou que os dirigentes, diretores e conselheiros, trabalham para defender os direitos e interesses dos associados.

E para tais diretores e conselheiros possam exercer tais funções vitais para as cooperativas, certamente precisam passar por uma profissionalização e treinamentos constantes, para assim, aproximarem-se de uma governança clara e direta, que cumpra com seus deveres, o Vice-Presidente salientou:

“[...] os nossos diretores, conselheiros são devidamente treinados em OCEPAR.”

O próprio entrevistado, como parte da diligência da cooperativa, discorreu sobre o seu conhecimento sobre a remuneração dos gestores, afirmando:

“[...] como Vice-Presidente tenho total conhecimento da remuneração de nossos gestores, sendo que está diretamente ligado ao desempenho deles.”

Mas até mesmo dentro de instituições como cooperativas, podem ser observados casos de oportunismo, seja individualmente ou coletivamente, mas, quando questionado sobre tais situações dentro da Coop 04, o Vice-Presidente afirmou que tais práticas não são possíveis de se aperceber, observando:

“[...] Não é possível perceber.”

Mas salientou:

“[...], temos ferramentas, seja por meio de câmeras e gravações para realizamos as devidas fiscalizações junto aos gestores”,

Nota-se que medidas de segurança e preservação dos princípios do cooperativismo são tema de extrema importância dentro da governança da Coop 04, sendo que tomam medidas cabíveis para tais preservações, desde um sistema transparente e meios de controle e precaução.

Quanto aos incentivos oportunizados aos gestores o entrevistado destaca que possível muitos meios para que os mesmos venham a obtê-los, como atingindo metas e se destacando perante os demais, como afirma o entrevistado:

“[...] temos metas relacionados a lucratividade.”

E junto a isso, o Vice-Presidente afirmou que a Coop 04, para manter seu bom relacionamento com seus cooperados, desenvolveu todo um sistema de bonificação junto a produção entregue na cooperativa, mantendo a fidelidade e atraindo nossos cooperados.

5. Triangulação dos dados e análise dos resultados

Por meio da realização da triangulação dos dados obtidos pode-se admitir que se observou diferenças significativas entre as cooperativas, baseando-se nas respostas dos entrevistados, destacando que tem-se, como viés principal investigar a governança das cooperativas com relação aos seus gestores, verificar se existem procedimentos e programas diferentes entre as tais.

Primeiramente destaca-se que todas as cooperativas em análise trabalham com um sistema de remuneração por meio do desempenho do gestor, gerando uma maior determinação pessoal para atingir metas e vendas, resultando em uma melhor remuneração, e retorno para a cooperativa, como salientado por Arruda et al. (2012). Assim, tal desempenho pode ser aperfeiçoado junto a uma indivíduo profissionalizado e devidamente capacitado,

resultando em melhorias junto aos retornos das cooperativas, como afirmaram os entrevistados.

É importante destacar que, além de gestores competentes e profissionais, uma cooperativa deve ser gerida por dirigentes que presem pela ideia de cooperativa (Aliança Cooperativa Internacional, 2021) Neste estudo, observou-se nas respostas que os diretores e conselheiros trabalham para salvaguardar o direito dos associados, defendendo seus interesses junto a tomadas de decisões.

Tal quadro de diretores deve ser formado por indivíduos capacitados e treinados, e de acordo com os entrevistados, as quatro cooperativas exigem de seus diretores e conselheiros os treinamentos e aperfeiçoamentos, para gerir de forma correta e profissional.

A relação entre a cooperativa e seus cooperados é fundamental para o sucesso da cooperativa, especialmente quando há milhares de cooperados envolvidos. Nesse contexto, as cooperativas têm adotado medidas para manter uma boa relação com seus cooperados, como a distribuição de bonificações e premiações. De acordo com entrevistados, essas práticas têm contribuído para manter a fidelidade dos cooperados e atrair novos. Essa percepção é consistente com o que foi afirmado por Meneghetti et al. 2017.

Entretanto, durante as entrevistas realizadas, surgiu uma preocupação importante relacionada às práticas individuais ou coletivas que poderiam prejudicar a cooperativa de forma imoral. Na maioria das cooperativas entrevistadas, os participantes afirmaram que tais práticas não existiam e que havia ferramentas para garantir uma gestão adequada e a fiscalização das atividades cooperativas. No entanto, em uma das cooperativas, foi apontada a existência de ruídos relacionados a esse tipo de prática, e o entrevistado destacou a falta de ferramentas para observação e fiscalização, diferente das outras cooperativas onde havia controle e transparência na gestão. (Pauli, 2022)

6. Considerações finais

Observou-se, através das entrevistas, que os representantes e respondentes das cooperativas foram os gestores, e os meios e processos tomados por tais conglomerados para rentabilizar o gestor, proporcionando um ambiente propício para que o mesmo desenvolva suas habilitações e renda mais dentro das cooperativas.

Em relação aos serviços, destaca-se que a relação entre os dirigentes e os gestores é fundamental para que equipes sejam administradas e tenha uma boa relação, visando atingir metas e vendas, assim como serviços gerais.

As cooperativas mostraram-se preocupadas com relação aos cooperados, como afirmado nas entrevistas, tomando medidas para fazer o máximo para garantir os direitos e interesses dos mesmos, assim como, desenvolvendo meios e medidas para premiar ou bonificar cooperados que venham a se destacar, para assim, possibilitar uma maior fidelidade dos cooperados e atrair novos.

Além do mais, referente a segurança dos princípios das cooperações, onde os meios são utilizados para beneficiar todos os cooperados e gestores, e não sendo usado para benefícios próprios ou interesses individuais, três quartos das cooperativas afirmaram que mantêm tais princípios, presando a transparência em todos os sentidos, desde financeiros e trabalhistas, fazendo tudo possível para monitorar seus gestores e demais para salvaguardar a cooperativa.

Sendo assim, temos indícios de que as cooperativas possuem meios de governança que realmente presam os princípios do cooperativismo, salvaguardando os direitos dos gestores e associados e tomando medidas para ampliar sua influência e atrair mais cooperados, assim como, proporcionando melhores meios para os gestores e cooperados.

Entretanto, devemos destacar que, por ter sido uma pesquisa realizada em um único município, poderão ocorrer discordâncias com relação aos resultados, se os mesmos forem comparados com resultados de pesquisas de outras regiões, municípios ou estados, assim como, se comparado com análises realizadas com outras cooperativas.

Sendo assim, uma pesquisa visando um maior número de cooperativas e abrangendo uma maior área de análise, poder-se-á obter resultados mais precisos.

Referências

- Arruda, G. S. de, Madruga, S. R., & Freitas Junior, N. I. de. (2009). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista De Administração Da UFSM*, 1(1). <https://doi.org/10.5902/19834659570>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 4 ed. Cap. 09. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-958805-3.
- Banco Central do Brasil (BACEN) (2020). *Governança Cooperativa Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito*. Recuperado em 20 março, 2023 de <https://www.bcb.gov.br/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>
- Eisenhardt, K. M. (2015). Teoria da agência: uma avaliação e revisão. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 2(1).
- Faria, L.M. (2005). *Mensuração da Governança em cooperativas agropecuárias: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA®*. 131 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional em Agronegócios - Mestrado)–Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande.
- Forbes (2022). *Veja a lista das 100 maiores empresas do agronegócio do Brasil*. Recuperado em 20 março, 2023 de <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/01/veja-a-lista-forbes-as-100-maiores-empresas-do-agro/>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Recuperado em 01 junho, 2022, de https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2018). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5ª ed. Recuperado em 08 novembro, 2022 de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigodo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>
- International Finance Corporation (IFC). (2007). *Corporate Governance*. Recuperado em 15 22 setembro, 2022, de [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-P.pdf/\\$FILE/CG-Brochure-P.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-P.pdf/$FILE/CG-Brochure-P.pdf)

- Jensen, M.C.; & Meckling, H.W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4). DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Mendes, A.P.S. (2001). Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.
- Orsatto, L. F. (2018). Governança corporativa nas cooperativas agropecuárias paranaenses: estudo da aplicação de boas práticas de governança. 95 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Pinho, Cássia Marcelle Dias. (2022) Governança cooperativa: adesão às boas práticas no contexto das cooperativas da agricultura familiar e solidária. 79f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.
- Pinto, N.G.M.; & Reisdorfer, V.K. (2015). *Governança Cooperativa*. Recuperado em 02 jun, 2022, de <https://central3.to.gov.br/arquivo/453444/>
- Santos, R. A., & de Carvalho, A. D. (2019). Marketing Compound for Cooperatives-CMC: The 6P's of Cooperativism. *International journal of trends in marketing management*, (1).
- Silveira, A.D.M.D. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática* (1ª ed.) Elsevier.
- Slomski, V.; & Mello, G.R.D.; e Tavares Filho, F.; Macêdo, F.Q (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. [S.l: s.n.].
- Tarifa, R. M., Almeida, B.L. (2016). Controles gerenciais e cultura organizacional: análise sob a perspectiva institucional dos gestores de unidades cooperativas agroindustriais. X Congresso ANP Cont., 4 a 7 de julho de 2016. Ribeirão Preto, SP.
- Zanella, T. (2022). Manual de boas práticas de governança cooperativa. Recueprado em 02 jun, 2022, de http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_práticas.pdf
- Westrup, M. N., Camilo, S. P. O., & Estevam, D. O. (2018). Dominância de Membros Tomadores ou Poupadores de Recursos nas Cooperativas de Crédito e o Desempenho: Análise sob a Ótica da Teoria de Agência. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 27-42.