



## A RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA CREDITÍCIA

Rafael Henrique Lenhardt  
Patricia Kischner  
Ana Paula da Rosa Dezordi

### RESUMO:

A governança corporativa é um dos temas mais debatidos no contexto atual, de maneira especial pela sua importância na redução dos conflitos de agência. Tendo em vista que também no setor cooperativo, a empregabilidade de determinados princípios pode corroborar no aperfeiçoamento da gestão e da relação entre cooperados, administradores, funcionários e sociedade, limitando riscos e conflitos inerentes a esse tipo de entidade, objetivou-se neste estudo avaliar como a governança corporativa pode contribuir para resolver os conflitos de agência e sustentar a administração de uma organização cooperativa crédito. Para tanto, utilizou-se como caminho metodológico uma pesquisa aplicada, por meio de uma abordagem qualitativa de cunho exploratório. Os resultados apontam que as práticas adotadas pela cooperativa em análise estão em conformidade com os princípios básicos de governança, visto que a organização dispõe de controles internos eficazes, adequação dos serviços prestados e supervisão externa das ações realizadas, mitigando assim, os conflitos de agência entre principais e agentes. Conclui-se com a pesquisa que mesmo a cooperativa não dispondo de uma área interna responsável pela sua Governança Corporativa, as desenvolvidas estão em conformidade com os Princípios de Governança Corporativa descrito pelo IBGC. Desse modo, evidencia-se que as ações implantadas pela entidade contribuem para mitigar os conflitos de agência na instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança corporativa. Conflitos de agência. Cooperativas de crédito.



## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das organizações, através da expansão das negociações e da necessidade de criação de novos polos empresariais, culminou na indispensabilidade de profissionalização da administração, sucedendo, assim como explicitado pelos autores Jensen e Meckling (1976), a disjunção entre controle e propriedade nas entidades. De um lado os principais, representados por proprietários ou acionistas, e de outro os agentes, considerados aqueles que dispõem a gestão da organização à sombra de sua responsabilidade.

Deste contexto de relacionamentos entre principais e agentes, despontam os denominados problemas de agência, frutos das divergências de entendimentos e interesses entre essas duas partes. Como instrumento fundamental para atenuação desses conflitos, os preceitos da governança corporativa podem ser empregados como uma possibilidade de superá-los, melhorando as relações internas, externalizando pontos favoráveis e transpassando uma imagem positiva aos stakeholders, conferindo assim maior qualidade à gestão, durabilidade e o bem comum, resguardando e impulsionando o valor econômico da entidade.

Partindo do entendimento que os problemas de agência podem ser amenizados através da prática dos preceitos da governança corporativa, o trabalho busca verificar como se dá a aplicação dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e reponsabilidade corporativa em uma cooperativa de crédito do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, tendo em vista que também no setor cooperativo, a empregabilidade de determinados princípios pode corroborar no aperfeiçoamento da gestão e da relação entre cooperados, administradores, funcionários e sociedade, limitando riscos e conflitos inerentes a esse tipo de entidade. Portanto, surge o seguinte problema de pesquisa: como a aplicação dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, preceitos básicos da governança corporativa, podem conduzir a gestão das organizações e mitigar os problemas de agência advindos das relações entre agentes e principais?

Desse modo, o objetivo da pesquisa passa a ser entender como a governança corporativa pode contribuir para resolver os conflitos de agência e sustentar à administração da organização. A ideia é constatar os principais mecanismos de governança corporativa



empregados por uma cooperativa do ramo creditício estabelecida no interior do estado do Rio Grande do Sul, de modo a apreender como se dispõe e operam os fundamentos dos princípios da governança corporativa como apoio à atenuação dos conflitos entre principais e agentes.

O estudo apresenta trabalhos desenvolvidos por pesquisadores e autores diversificados, os quais evidenciam contribuições significativas ao conteúdo da teoria da agência e governança corporativa. A metodologia aplicada na realização desse artigo configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho exploratório.

O ponto de partida da pesquisa traz uma explanação acerca da teoria da agência, detendo-se a uma breve contextualização histórica, importância, principais aspectos, relação agente x principal, os conflitos de agência e alguns estudos aplicados em cooperativas creditícias. Posteriormente, aborda em linhas gerais o conteúdo relativo à governança corporativa, dando um enfoque maior aos seus princípios e correlacionando-a a realidade prática da administração das cooperativas de crédito. Na sequência, perpassam-se todos os pontos da metodologia e análise de resultados, culminando na conclusão do estudo proposto.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### ***2.1 Teoria Da Agência***

No decorrer do século XX inúmeros estudos foram desenvolvidos no intuito de contribuir para uma melhor compreensão acerca do funcionamento das organizações. Apesar da importância incontestável dessas investigações, o trabalho realizado por Jensen e Meckling (1976) pode ser considerado pioneiro no contexto da governança corporativa, principiando a formulação de novas teorias e diversas pesquisas empíricas (SAITO; SILVEIRA, 2008).

Jensen e Meckling (2008) destacaram em seus estudos elementos da Teoria da Agência e trouxeram uma nova definição para a firma, ressaltando a forma errônea de tratar como sinônimos os termos firma e indivíduo, uma vez que este é capaz de se mover através de motivações e intenções próprias, enquanto aquele serve apenas como elo para as relações



entre as partes envolvidas, que atingem o equilíbrio por meio de ambientes regidos por contratos. Os autores argumentaram que:

É importante reconhecer que a maioria das organizações não passa de ficções legais que servem como um ponto de conexão para um conjunto de relações contratuais entre indivíduos. Isso inclui empresas, instituições sem fins lucrativos como universidades, hospitais e fundações, organizações mistas (de sociedade anônima e cooperativa), alguns clubes privados e até mesmo órgãos públicos como cidades, estados e o governo federal, empreendimentos públicos como os correios, departamentos de trânsito etc. [...] A firma não é um indivíduo. A firma é uma ficção legal que serve como um foco para um processo complexo no qual os objetivos conflitantes de indivíduos (alguns dos quais podem “representar” outras organizações) atingem um equilíbrio no contexto de relações contratuais (JENSEN; MECKLING, 2008, p. 90, 91).

Não obstante, essa concepção evidencia ainda que essas relações vão muito além do âmbito das entidades de capital aberto, atingindo todas as organizações ou esforços de cooperação de uma forma geral.

Ao passo que as entidades expandem seus negócios, é natural que o seu ambiente organizacional, no que diz respeito ao campo da administração, acabe envolvido por indivíduos sem laços previamente formados em relação a elas e que não apresentam ligações pessoais ou parentescos familiares com os seus proprietários. Nassiff e Souza (2013) corroboram a ideia destacando que o avanço industrial, social e tecnológico possibilita a ascensão das empresas e o aprimoramento das técnicas gerenciais relativas ao compartilhamento do poder. A administração fragmentada entre proprietários, familiares ou demais indivíduos envolvidos torna-se necessária, e a reformatação da gestão nas empresas passa a contribuir na consolidação e no crescimento das entidades frente ao mercado.

Analisar e regular as relações entre os componentes desse novo ambiente são alguns dos objetivos da Teoria da Agência, que “aponta como alvo da governança corporativa seus mecanismos, que visam alinhar os interesses dos agentes envolvidos e reduzir os conflitos entre eles” (BERNARDINO; PEIXOTO; FERREIRA, 2014, p. 188).

Em razão dessa necessidade de bifurcação entre propriedade e controle na estrutura das organizações, diversas alterações repaginaram a maneira de administrá-las, tendo em vista que os gerentes, por também serem dotados de interesses pessoais, tendem a emoldar



suas tomadas de decisões não apenas nas pretensões do proprietário, mas também nas suas (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007).

As relações de agência podem ser definidas como vínculos contratuais, onde uma ou mais pessoas, consideradas principais, contratam outros indivíduos, denominados agentes, para desempenhar serviços em seu favor, delegando poderes de decisão a eles. Se ambas as partes andarem no sentido da maximização de resultados, existe a possibilidade de o agente não conduzir seus interesses alinhados aos do principal, que acaba tendo que reprimir tais divergências através da aplicação de incentivos ao agente, bem como passar a monitorar os seus trabalhos, acarretando em custos para manter tal vínculo. Em suma, é muito difícil que essa relação de agência não apresente ônus financeiro, uma vez que a intenção seja justamente garantir que as tomadas de decisões entre agente e principal acordem entre si (JENSEN; MECKLING, 2008).

A Teoria da Agência procura fazer uma análise dos relacionamentos internos e externos à organização, servindo como arquétipo dos processos gerenciais que envolvem mais de um indivíduo, levando em consideração o fato de na maioria das vezes haver disparidades entre os modos de agir e pensar do principal e do agente. Nesse sentido, ela age delimitando um emaranhado de ajustes possíveis entre as partes envolvidas e busca a minimização das assimetrias informacionais, que remetem aos casos em que uma dessas partes da relação contratual não detém todas as informações necessárias para a verificação dos contratos (ARRUDA; MADRUGA; JUNIOR, 2008).

De maneira geral, os problemas de agência podem ser resolvidos por meio de monitoramento e contratos. O primeiro vem ligado à observação do comportamento e do desempenho dos agentes. O segundo aos acordos previamente estabelecidos entre as partes, penalizando ou gratificando os contratados em função de suas ações e metas alcançadas, devendo apresentarem-se alinhadas aos interesses dos proprietários. Desta maneira, os contratos podem ser considerados cerne na Teoria da Agência (BARNEY; HESTERLY, 2001).

Entretanto, para que a relação entre principal e agente mantenha-se com certo alinhamento de interesses, como destacado anteriormente, alguns custos fazem-se necessários. Jensen e Meckling (2008) definem os custos de agência como o somatório das despesas com monitoramento por parte do principal, das despesas com os benefícios contratuais cedidos ao agente e das custas residuais. O valor relativo aos dispêndios de



agência necessários são diretamente proporcionais às preferências dos administradores e aos custos com monitoramento e concessão de garantias. Ainda, os autores destacam que o nível de determinados custos depende das regulamentações e do direito consuetudinário, bem como da vivacidade humana no arranjo dos contratos, que possibilita alternativas substanciais para a minimização do ônus financeiro.

Sonza e Kloeckner (2014) reiteram o que foi citado apontando que por mais questionável que seja o desempenho dos executivos em suas funções, a concessão de incentivos é capaz de criar valor para as organizações, sendo, por este motivo, imprescindível analisar as influências desses estímulos na efetividade dos negócios.

Apesar de as análises já feitas pelos estudiosos apresentarem-se como fundamentais ao entendimento da Teoria da Agência, Saito e Silveira (2008) apontam que a sua subjetividade e complexidade permanecem como impasses a serem batidos, uma vez que ainda não existem modelos fundamentados teoricamente que compreendam instruções para perfeitas tomadas de decisões. Descobrir precisamente como os custos e problemas de agência se manifestam, qual sua importância econômica para as organizações e quais as melhores maneiras de atenuá-los, são lacunas abertas que ainda necessitam de respostas.

Com o propósito de investigar os conflitos de agência em cooperativas, alguns estudos não mediram esforços na busca por bifurcações dentro dos processos de gestão dessas instituições. Lima, Araújo e Amaral (2008), por exemplo, destacam que o conflito entre o associado/acionista e a gerência é o principal motivo do fracasso das cooperativas creditícias, evidenciando a necessidade de regulamentação específica para esse segmento. Da mesma forma, a pesquisa de Costa e Melo (2017) evidencia os principais conflitos de agência em duas cooperativas mineiras, sintetizados por assimetria informacional, membros do corpo diretivo dominando a organização, falta de processos de educação cooperativa aos membros, dificuldade de participação direta dos associados, processos comunicativos falhos, entre outros.

## **2.2 Governança Corporativa**

Paulatinamente, questões ambientais e sociais passam a compor o contexto de atuação das atividades das empresas, impactando diretamente na sua estratégia, reputação e valor econômico. Em meio a essa nova realidade, a ética apresenta-se como fator



indispensável, balizando virtudes como a honestidade, a integridade e a responsabilidade, bem como a atenção aos impactos propiciados pelo seu funcionamento, são fatores determinantes no esforço de sucesso das organizações (IBGC, 2015).

Nesse sentido, é importante que se identifiquem as mudanças que estão permeando a economia, seja na estrutura ou na organização das empresas, visto que é através das técnicas de atuação delas que se alicerça sua continuidade em meio ao mercado (ARRUDA; MADRUGA; JUNIOR, 2008).

À medida que as empresas prosperam, a abertura de capital com a finalidade de captar riquezas para financiar investimentos é motivada, isso em função de um único proprietário dificilmente deter-se de capacidade financeira necessária para determinadas aplicações, ou mesmo competência suficiente para gerenciar todos os seus colaboradores (RODRIGUES, 2015).

Em decorrência dessa evolução no ambiente de negócios, a manutenção das atividades das empresas passou a carecer de regramentos e métodos específicos, hoje estabelecidos pela chamada Governança Corporativa. Para Ramos e Martinez (2006) Governança Corporativa é o sistema que integra as práticas e relações dos stakeholders, sejam elas internas ou externas, com o propósito de valorização dos ativos das entidades, abrangendo a transparência, o direito dos acionistas, a equidade de tratamento com os acionistas e a prestação de contas. Essas normas têm em vista à eficiência das organizações.

Não obstante, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) apresenta-a como um método que norteia o funcionamento das organizações e compreende as relações entre todas as suas partes interessadas. As práticas transformam princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando os interesses dos envolvidos, preservando e potencializando o valor econômico da entidade, e cooperando para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

Silva (2018, p. 38) destaca que, o motivo principal do estudo e desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa, “foram os conflitos de agência – tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à ausência dos proprietários, quanto os associáveis a estruturas de propriedade acionária que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários”. Assim, o objetivo da governança corporativa é a constituição eficaz de um conjunto de mecanismos capazes de certificar se a



conduta e o desempenho dos gestores estão de acordo com o interesse dos principais (proprietários).

Para isso, a governança corporativa está alicerçada em quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A aplicação e adequação de tais princípios resultam em um maior grau de confiança nas relações internas e externas da organização, minimizando assim, os feitos dos conflitos de agência (IBGC, 2015).

O princípio da transparência fundamenta-se na disponibilização de todas as informações necessárias às partes interessadas, não apenas relativas às questões financeiras, mas também aos aspectos que orientam a gestão das empresas preservando e otimizando o seu valor. A equidade diz respeito ao tratamento justo e igualitário em relação aos sócios e demais stakeholders, respeitando seus direitos, obrigações, predileções e perspectivas. A prestação de contas, como o próprio nome diz, refere-se ao compromisso dos agentes de governança em prestar contas dos seus trabalhos, responsabilizando-se por todas as suas ações e omissões, conduzindo-as com dedicação e comprometimento àquilo que cabe a sua função. Já a responsabilidade corporativa destaca que os agentes de governança têm o dever de proteger a capacidade econômica e financeira das empresas, amenizando pontos negativos de seus negócios e potencializando os positivos (IBGC, 2015).

Nesse sentido, os princípios de governança corporativa, compreendidos como um conjunto de mecanismos que alinham os interesses de gestores e acionistas passaram a ser apreciados pelo mercado como um aspecto positivo com relação ao retorno concebido ao acionista. Neto e Reis (2015) ressaltam que estes princípios se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza ou tipo de controle exercido. Especificamente para fins deste estudo, focaram-se essas práticas na Cooperativa de Crédito, que pode ser descrita como uma instituição financeira constituída pela associação de pessoas que presta serviços financeiros aos seus cooperados com condições mais favoráveis em relação a outras instituições (SEBRAE, 2014).

Compreende-se que a aplicação de práticas de Governança em cooperativas de crédito pode contribuir para aperfeiçoar sua administração e a relação entre cooperados, administradores, funcionários e sociedade, diminuindo possíveis riscos e conflitos intrínsecos a esse tipo de organização (IBGC, 2018). Dado que, a prestação de contas, a equidade dos associados, a transparência e responsabilidade pelos resultados obtidos são aspecto centrais



que codificam a manutenção da cooperativa no longo prazo (VENTURA; FILHO; SOARES, 2009).

Sendo assim, a adoção de práticas de governança corporativa no segmento de cooperativas de crédito se faz imprescindível ao considerar a perspectiva de expansão deste setor no país e ao compreender a existência das complexas relações contratuais relacionadas a este ambiente institucional (SOUSA NETO; DOS REIS, 2015).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa aplicada, em uma abordagem qualitativa de cunho exploratório (GIL, 2008; VERGARA, 2005), na qual os dados foram obtidos através de contato pessoal com o gestor responsável pela área do estudo, utilizando-se para isso, de um roteiro de entrevista semiestruturado.

Nesta pesquisa, foram considerados artigos, relatos e documentos relacionados com a temática de governança corporativa e teoria de agência, com o objetivo de avaliar como a governança corporativa pode contribuir para mitigar os conflitos de agência e sustentar a administração de uma cooperativa de crédito.

A unidade de análise da pesquisa foi uma cooperativa de crédito, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Adotou-se o procedimento de entrevista pessoal, utilizando-se de um roteiro semiestruturado para a coleta de dados. Assim, trata-se de um estudo de caso único, uma investigação de determinado fenômeno dentro de seu contexto, o que não permite generalização para o universo (YIN, 2015).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise e interpretação dos dados foram feitas com base no método comparativo, confrontando a prática à teoria que fundamentou o artigo, buscando respostas através de entrevista e subsidiando a percepção sob a maneira na qual a organização objeto apresenta-se diante do tema proposto. Assim, os esclarecimentos captados com a entrevista foram comentados, analisados e interpretados, explicitando como a entidade em questão desenvolve os seus trabalhos e atenua os problemas de agência com a aplicação dos princípios da governança corporativa.



A organização, objeto de estudo, atua há 10 anos no ramo das cooperativas de crédito, no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Os questionamentos propostos foram explorados e respondidos pelo gerente da agência através de entrevista semiestruturada, tratando essencialmente da aplicação princípios da governança corporativa na prática da empresa.

Com base nas respostas obtidas, no que se refere ao princípio da transparência, foi possível identificar que a cooperativa possui missão, objetivos e valores bem definidos e divulgados, tanto internamente quanto externamente, podendo ser encontrados sem maiores dificuldades no site. Além disso, possui um código de conduta específico que abrange e contempla o relacionamento interno e as formas de ação em relação aos stakeholders. Esse código fica disponível para acesso em um portal exclusivo para funcionários, que são sempre alertados em caso de atualizações e mudanças.

A cooperativa preza pela transparência no relacionamento com os diversos níveis de stakeholders. Nesse sentido, disponibiliza em seu site todas as informações relativas às suas atividades, que variam desde assuntos relacionados à responsabilidade socioambiental, até as suas demonstrações financeiras específicas.

No contexto da organização existe a política de prevenção e combate a atos ilícitos, executada através de revisão diária de processos e de caixa. Além disso, todos os funcionários precisam fazer um curso sobre prevenção à lavagem de dinheiro. Para que o atendimento aos clientes seja igualitário, os colaboradores não podem atender parentes ou fazer quaisquer operações em seu nome. Nesses casos, é outro colaborador que faz o serviço.

Segundo o entrevistado, não existe nenhuma política específica voltada à divulgação de informações ou uso de informações privilegiadas.

Com relação aos benefícios ou eventuais incentivos ligados à remuneração, o gerente destacou que os funcionários sabem que podem receber até três vezes o próprio salário, variando conforme o resultado obtido no período. No entanto, as remunerações da Diretoria e dos Gestores não estão vinculadas aos resultados e correspondem a valores prefixados.

O relatório anual que a administração da cooperativa disponibiliza é abrangente, tem padrão internacional e é auditado. Ainda, possui relatórios trimestrais sobre sua atuação e desempenho, que são divulgados em portal específico levando em consideração a forte política de prestação de contas adotada pela organização.



Em se tratando do princípio da equidade, segundo o entrevistado, a boa prática de facilitar a interação entre os diversos stakeholders também é empregada. Os funcionários usam um sistema exclusivo para comunicação interna, enquanto telefones e e-mails estão disponíveis para quaisquer contatos que as partes externas julgarem necessários. Além disso, as informações são transmitidas com clareza para todas as faixas hierárquicas da cooperativa, sendo respeitadas as diferenças existentes entre elas.

Existe participação nos resultados da organização para os seus associados e os dados são divulgados por meio de assembleia geral anual, entretanto, no último ano essa prática não se concretizou em virtude de não terem atingido o ponto de corte predeterminado para distribuição. Além disso, na votação da assembleia, os associados optaram por reinvestir o excedente nos negócios da cooperativa.

Segundo o gerente, há um procedimento sistemático sobre local, data, hora e complexidade dos assuntos que são tratados nas assembleias. Sua divulgação é feita com dois meses de antecedência por meio de rádio, mensagens de celular aos associados, comunicados pessoais na agência, entrega de bilhetes aos clientes e envelopes às autoridades.

Nas assembleias gerais, todos os associados têm direito a voto e são estimulados a incluir assuntos e participar. Essa prática, de certa forma, dinamiza os encontros e dá maior credibilidade à participação dos cooperados, que sente sua opinião valorizada e motiva-se ainda mais a ajudar no processo de crescimento da cooperativa, o que facilita as tomadas de decisões e atenua de forma significativa grande parte dos problemas de agência advindos dessa relação.

No contexto da *accountability*, o entrevistado destacou que a cooperativa possui um Conselho de Administração, responsável por supervisionar as escolhas feitas pelos ocupantes dos cargos executivos, monitorando, em nome dos cooperados, o funcionamento da empresa. Os mandatos no Conselho de Administração tem tempo determinados e sua recondução está condicionada a avaliações formais de desempenho. Vale ressaltar que os cargos de Diretor-Presidente e Presidente do Conselho de Administração não são ocupados pela mesma pessoa, e ainda há termo de confidencialidade entre os conselheiros e gestores.

Todas as informações relativas aos investimentos da cooperativa (socioambientais, sustentáveis e comunitários) são divulgadas. Ainda, no que se refere às demonstrações financeiras em específico, a contabilidade produz relatórios que atendam às diversas



necessidades dos gestores para uso nas tomadas de decisões e todos passam por procedimentos de auditoria independente, proporcionando maior credibilidade e segurança àqueles que tomam suas decisões baseando-se em números.

Segundo o gerente, não existe profissional ou área dedicada exclusivamente ao tema de Governança Corporativa. Entretanto, a cooperativa detém uma área responsável por propor, monitorar e avaliar a adequação dos controles internos, políticas, normas e procedimentos, que afetam diretamente o seu desempenho.

Com relação ao princípio da responsabilidade corporativa, a cooperativa adota conselhos de administração e fiscal. Existem controles internos específicos para a prevenção de fraudes e o aconselhamento aos diretores e presidente é recorrente.

O conselho de administração é o principal componente do sistema de Governança Corporativa e o seu principal protetor. O sistema de controles internos e gestão de riscos são avaliados periodicamente por auditor externo independente à organização e não há dispositivo que prevê mecanismos para solução de conflitos de interesses.

Ainda, a cooperativa investe permanentemente em projetos sociais, que se configuram em campanhas e eventos que atendem toda a comunidade. Costuma promover diversas palestras abertas para a sociedade ano após ano, arcando com os custos e cobrando apenas entradas solidárias, como alimentos não perecíveis por exemplo. Essas entradas são destinadas às pessoas carentes e também ao hospital de caridade do município. Além disso, tem por hábito promover eventos junto aos lares da região que abrigam crianças e jovens órfãos, cuja finalidade principal está atrelada à comemoração do dia das crianças de uma maneira diferente. Organiza gincanas, brincadeiras e lanches, distribuindo brinquedos e alimentos. Segundo o entrevistado, tais dinâmicas de trabalho são investimentos que apostam no futuro da comunidade e também da cooperativa.

Diante do que foi citado, é possível perceber a forte preocupação social atrelada à administração da cooperativa. Não obstante, pode-se destacar ainda que a sua conformidade com relação aos princípios da governança corporativa aproxima a gestão de resultados econômico-financeiros mais prósperos, evidenciando seus trabalhos na região com estratégias que asseguram a tranquilidade dos associados, dirigidas e monitoradas por uma administração ética e transparente, que se dedica em proteger seu capital. A busca pela eficiência econômica e potencialização de resultados, atrelada à ininterrupta preocupação



social e ética e ainda ao esforço constante pela efetivação dos propósitos dos cooperados, são fatores imprescindíveis no contexto do cooperativismo.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando que o segmento cooperativista apresenta diversas peculiaridades que tornam sua gestão diferenciada, a adoção de práticas de governança corporativa tem se tornado uma importante ferramenta no sentido de aperfeiçoar resultados e proporcionar maior transparência para as atividades realizadas por este tipo de organização. Sob esta lógica, o presente estudo buscou entender como a governança corporativa pode contribuir para resolver os conflitos de agência e sustentar à administração de uma organização cooperativa.

A pesquisa permitiu identificar as principais ações desenvolvidas pela organização, e a partir disso foi possível concluir que mesmo a cooperativa não dispendo de uma área interna responsável pela sua Governança Corporativa, suas práticas desenvolvidas estão em conformidade com os Princípios de Governança Corporativa descrito pelo IBGC (2015). Desse modo, evidencia-se que as ações implantadas pela entidade contribuem para mitigar os conflitos de agência na instituição, uma vez que dispõe de regras bem definidas, controles internos eficazes, adequação dos serviços prestados e supervisão externa das ações realizadas, tornando-a cada vez mais reconhecida no mercado, satisfazendo os associados e servindo também como exemplo para outras cooperativas do mesmo segmento.

Com relação às limitações do estudo em tese, pode-se apontar sua validade somente para a unidade de análise proposta, não podendo haver generalização dos resultados, dado que cada cooperativa possui particularidades específicas em seu modelo de gestão. Assim, sugerem-se pesquisas futuras que abranjam uma amostra significativa de cooperativas, propondo identificar os níveis de governança adotados e os benefícios decorrentes das práticas implantadas.

## REFERÊNCIAS

DE ARRUDA, Giovana Silva; MADRUGA, Sergio Rossi; DE FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração da UFSM*, v. 1, n. 1, 2008.



BERNARDINO, Flávia Ferreira Marques; PEIXOTO, Fernanda Maciel; DO NASCIMENTO FERREIRA, Roberto. Governança corporativa e valor da firma: um estudo de empresas brasileiras do setor elétrico. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 13, n. 2, p. 185-202, 2014.

COSTA, Edgard Goncalves; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 18, 2017.

CVM, COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. São Paulo, 2002. Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. [s.l.: s.n.].

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.

DE LIMA, Romeu Eugênio; DE ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de contabilidade e organizações*, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A controladoria como um mecanismo interno de Governança Corporativa: evidências de uma Survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. *ABCustos*, v. 2, n. 2, 2007.

NASSIFF, Elaina; DE SOUZA, Crisomar Lobo. Conflitos de agência e governança corporativa. *Caderno de Administração*. *Revista da Faculdade de Administração da FEA*, v. 7, n. 1, 2013.

DE SOUSA NETO, Jose Antonio; DOS REIS, Dimas Almeida. Os Impactos da Governança Corporativa na Cooperativa de Crédito Sicoob Credivar. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 15, n. 2, p. 211-234, 2015.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. Governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006.

RODRIGUES, Regiane Lopes. Teoria de Agência, governança corporativa e política de dividendos: evidências nas empresas brasileiras de capital aberto. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2014). *Cooperativa Financeira*.



SILVA AMÉRICO, Jean Carlos; DE QUEIROS CALEMAN, Silvia Morales. Governança Corporativa e Conflitos de Agência em Cooperativas Agropecuária. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, v. 7, n. 1, p. 141-165, 2018.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SONZA, Igor Bernardi; DE OLIVEIRA KLOECKNER, Gilberto. A governança corporativa influencia a eficiência das empresas brasileiras?. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 25, n. 65, p. 145-160, 2014.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. *Brasília: Bcb*, p. 257, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Análise de conteúdo. VERGARA, SC Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, p. 15-24, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.