

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS  
(PPGCOOP)**

**JACY CESAR FERMINO DA ROCHA**

**CONFLITO DE INTERESSE INTRAORGANIZACIONAL NA POLÍTICA DE  
GESTÃO DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL**

**CURITIBA - PR  
2018**

**JACY CESAR FERMINO DA ROCHA**

**CONFLITO DE INTERESSE INTRAORGANIZACIONAL NA POLÍTICA DE  
GESTÃO DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Área de Concentração: Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Cooperativas.  
Orientador: Prof. Dr. Pedro G.R.Piccoli.

**CURITIBA - PR  
2018**

Dedico a Deus.  
Dedico à minha família, em especial, à minha esposa Luciana e filhas Júlia e Bia.  
Aos meus pais, *in memoriam*, Jaci e Carolina.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo. Por toda a coragem, luz, determinação e força na escolha da direção correta a tomar e por me dar a oportunidade de conhecer tantas pessoas boas. Agradeço a Ele todas as conquistas alcançadas.

À minha mãe (*in memoriam*) e meus irmãos pelo apoio e pela compreensão do tempo de convívio muitas vezes sacrificado para realização deste trabalho. Agradeço especialmente a minha esposa Luciana e filhas Julia e Bia que são o maior presente de Deus. Por toda felicidade, carinho, compreensão, apoio, cobrança, incentivo, dedicação que encontrei na minha querida família, sempre farão parte de cada vitória.

À Diretoria da COCARI Cooperativa Agropecuária e Industrial pelo Programa de Apoio a Graduação Universitária.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro G.R.Piccoli.

Agradeço aos colaboradores da Escola de Negócio da PUC.

Aos colegas de turma, companheiros de jornada, e parceiros na realização dos trabalhos.

A todos aqueles, não nominados, que de alguma maneira, contribuíram para a realização deste Mestrado.

## RESUMO

As cooperativas têm assumido a função de financiadora da produção rural de seus associados. Ao exercer essa função torna-se necessário o engajamento das áreas financeira e comercial na execução da política de crédito. Essa política deve minimizar os conflitos de interesses entre a cooperativa e o cooperado. Mas o conflito de interesse pode ocorrer de modo intraorganizacional, isto é, entre as áreas envolvidas na gestão do crédito. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o conflito de interesse intraorganizacional (área comercial e área financeira) na política de gestão de crédito. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma Cooperativa Agroindustrial do norte do Paraná. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pessoas-chaves da política de crédito da cooperativa. Essas entrevistas foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados foram analisados com base na Teoria da Agência, com ênfase nos aspectos do conflito de interesse, governança corporativa e gestão de crédito. Identificou-se que há conflito de interesses entre a área comercial e área financeira decorrente de assimetria de informação sobre a qualidade do requerente do crédito e do desalinhamento de incentivos. Enquanto a área comercial preza pela venda, a área financeira preza pela qualidade da venda. Para mitigar esse conflito, o comitê de crédito é o mecanismo de governança que arbitra as diferenças de expectativas. O principal resultado mostra que há ocorrência, não frequente, de conflito de interesse quando a diretoria é solicitada para arbitrar o conflito intraorganizacional e o solicitante do crédito é um cooperado que tem contratos relacionais mais estreitos com estes. Por consequência, tem-se a possibilidade de uma perda residual do custo de agência. Conclui-se que a separação de propriedade e controle é, por vezes, falha na prática de governança corporativa na cooperativa estudada.

**Palavras-chave:** Cooperativa. Conflito de Interesse Intraorganizacional. Política de Crédito

## ABSTRACT

Cooperatives have assumed the function of rural production Finance Associates. In exercising this function become necessary the engagement of financial and commercial areas in the implementation of the credit policy. This policy should minimize conflicts of interest between the cooperative and the member. But the conflict of interest can occur in intraorganizational mode, that is, between the areas involved in credit management. Thus, the objective is to analyze the conflict of interest intraorganizational (the commercial and financial area) on credit management policy. A case study was carried out at an Agroindustrial Cooperative in the North of Paraná. Semi-structured interviews were conducted with key people from the cooperative's credit policy. These interviews were analyzed by the technique of content analysis. The results were analyzed based on Agency Theory, with emphasis on aspects of conflict of interest, corporate governance and credit management. It was identified that there is a conflict of interest between the commercial and financial area due to information asymmetry about the quality of the credit applicant and the misalignment of incentives. While the commercial area values for selling, financial area values the quality of the sale. To mitigate this conflict, the credit committee is the governance mechanism that arbitrates differences in expectations. The main result shows that there are not frequent occurrence, of conflict of interest when the board is requested to arbitrate the conflict intraorganizational and the applicant is a credit cooperative that has narrower relational contracts with these. As a result, has the possibility of a residual loss of agency cost. It is concluded that the separation of ownership and control is sometimes, fails in practice of corporate governance in the cooperative studied.

**Keywords:** Cooperative, Conflict of Intraorganizational Interest. Credit Policy

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

PRC – Paraná Cooperativo

Sic – Adverbio latino, tal qual a fala

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Grupos de interesse, assimetrias e expectativas em cooperativas..... | 24 |
| <b>Figura 2:</b> Etapas da Análise de Conteúdo.....                                   | 30 |



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 9  |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....  | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....   | 11 |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....  | 12 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....   | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA.....   | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....  | 14 |
| 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E CONFLITO DE INTERESSE EM COOPERATIVAS...  | 17 |
| 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS   | 18 |
| 2.3 POLÍTICA DE GESTÃO DE CRÉDITO NO CONTEXTO COOPERATIVO.....  | 21 |
| 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS AO CONFLITO DE INTERESSE<br>INTRAORGANIZACIONAL.....                                 | 25 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....   | 28 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....  | 28 |
| 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....  | 28 |
| 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....  | 32 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....   | 34 |
| 4.1 CONFLITO DE INTERESSE NA ÁREA COMERCIAL .....   | 35 |
| 4.2 CONFLITO DE INTERESSE NA ÁREA FINANCEIRA.....   | 37 |
| 4.3 COMPARAÇÃO DO CONFLITO DE INTERESSE ENTRE AS ÁREAS<br>COMERCIAL E FINANCEIRA.....                         | 39 |
| 4.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DO CONFLITO DE<br>INTERESSE NA POLÍTICA DE GESTÃO DE CRÉDITO ..... | 40 |
| 5 CONCLUSÕES .....  | 44 |
| REFERÊNCIAS.....  | 46 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....  | 52 |

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil é uma atividade importante no desenvolvimento socioeconômico do país. A sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) de 2015 para 2016 evoluiu de 21,5% para 23%, e para 23,5% em 2017, sendo a maior participação em 13 anos. Representa 48% da exportação nacional (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA, 2016). O Estado do Paraná é responsável por, aproximadamente, 30% do PIB nacional do agronegócio e, entre os 100 municípios paranaenses que mais cresceram nos últimos anos, 20 deles têm o segmento do agronegócio com participação entre 10% e 20% do PIB municipal (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social – IPARDES, 2017).

Mas este crescimento do agronegócio está atrelado, por um lado, pela tecnologia, e desenvolvimento da cadeia produtiva, e por outro lado pelas políticas de financiamentos para custeio, comercialização ou investimento e pelos mecanismos de comercialização e industrialização agrícola. A política de financiamento rural ainda é o governo o principal financiador de recursos financeiros, mas as Cooperativas Agrícolas também estão assumindo essa função de financiadora da produção rural de seus associados, porque o volume financeiro de crédito rural concedido pelo Governo não acompanhou o crescimento da produção agrícola (Belik, 2015). As Cooperativas Agrícolas assumem essa função de financiadoras ao mesmo tempo em que são as viabilizadoras dos mecanismos de comercialização e industrialização agrícola.

Mediante isto, a necessidade de implementação da utilização de tecnologias no campo e a necessidade de obter recursos financeiros, a filiação em organizações cooperativas tornou-se uma alternativa estratégica para o produtor rural. As cooperativas agrícolas, por sua vez, oferecem suporte técnico em todas as etapas produtivas, concedem crédito aos cooperados para custeio da produção e a comercializam, independente se este é pequeno ou grande produtor. Sobre isto, houve queda na procura de crédito nas instituições financeiras, sendo que o índice de financiamento de crédito para o pré-custeio (recursos financeiros para a aquisição antecipada de insumos para a formação do cultivar) reduziu de 51% para 42%, e os créditos disponibilizados pelas cooperativas sofreram acréscimo, passando de 8%

para 10% tendo por base dados da safra 2014/2015 em seu segundo trimestre (SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA, 2017).

Uma vez que as cooperativas agroindustriais exercem a função de agentes financiadores para seus cooperados é necessário a realização da avaliação de crédito destes. Para isto, torna-se cada vez mais necessário o engajamento das áreas financeira e comercial no que tange a análise e concessão de crédito.

O modelo de avaliação crédito, definido pelas políticas de governança corporativa da cooperativa, apresenta requisitos e critérios que buscam minimizar o risco de crédito, alinhar os interesses da cooperativa aos interesses do cooperado e minimizar o conflito de interesse intraorganizacional que pode ocorrer entre as áreas comercial e financeira, devido à propensão ao risco e/ou incentivos serem diferentes (Carvalho e Tonet, 1996; Silva, Souza e Leite, 2011; Pascuci, Lorenzi e Castro, 2014). Por exemplo, a área comercial – mais propensa ao risco, tem a interface com o cooperado, e atua *ex ante* da concessão do crédito, pois este crédito autoriza a venda – e a área financeira – menos propensa ao risco, faz a gestão do crédito entre cooperativa, e cooperado, e atua *ex post*, na busca pela recuperação do crédito concedido por meio da venda.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Esta pesquisa trata da governança corporativa, conflito de interesse e gestão de crédito. A governança corporativa é um mecanismo que define as políticas ou práticas corporativas e visa minimizar os conflitos de interesse ou conflito de agência por meio do alinhamento de propósitos para preservar e otimizar a qualidade da gestão da organização (IBGC, 2017). Em outras palavras, buscar alinhar o comportamento dos agentes que atuam na organização a fim de harmonizar práticas e atingir um propósito único, que é o desempenho e a perenidade organizacional.

Entre essas políticas destaca-se a de gestão de crédito, com seus objetivos estratégicos e operacionais. A gestão de crédito compreende o processo de análise, concessão e recebimento do crédito, inclusive os seus riscos. Todavia, a informação assimétrica entre concedente e tomador do crédito é uma natureza de conflito de

interesse, pois o tomador interessado em obter o crédito esconde informações que, potencialmente, prejudicaria sua capacidade de pagamento. Outra natureza de conflito de interesse ocorre de modo intraorganizacional, isto é, a análise e concessão (autorização) do crédito é realizada por um agente enquanto o recebimento do crédito concedido é realizado por outro agente, ambos internos na organização. O agente responsável pela análise e concessão é incentivado (estimulado/avaliado) a cumprir metas relacionadas ao quantitativo de créditos concedidos e, por sua vez, o agente responsável pelo recebimento do crédito é incentivado (estimulado/avaliado) pelo quantitativo da (in)adimplência. Neste processo de gestão de crédito nota-se que o aspecto conflituoso é a qualidade do tomador do crédito (Silva e Souza, 2017; Azevedo e Shikida, 2004; Bertolin, Santos, Lima e Braga, 2008), que no caso das cooperativas são os cooperados. Essa condição de cooperado potencializa o conflito porque se sentem proprietários da empresa (Francisco; Amaral & Bertucci, 2012).

Alguns pontos são importantes em serem trabalhados quando o assunto é conflitos inerentes na gestão de crédito (Silva e Souza, 2017; Pascuci, Lorenzi e Castro, 2014; Silva, Souza e Leite, 2011; Bertolin, Santos, Lima e Braga, 2008; Azevedo e Shikida, 2004 e Carvalho e Tonet, 1996):

- Propor que todos trabalhem pelo desempenho coletivo, não pelo desempenho individual, pois não basta vender, é fundamental que se pense na qualidade desta venda.
- Padronizar o processo de gestão de crédito, pois a subjetividade na análise, concessão e recebimento de crédito é um dos fatores que mais causam conflito entre as áreas envolvidas.
- Disponibilizar a todos os envolvidos na gestão de crédito os fatores analisados e impactos positivos e negativos.

É neste dilema que tem a seguinte questão: Como as cooperativas agropecuárias tratam o conflito de interesse intraorganizacional entre as áreas financeira e comercial no que tange à política de gestão de crédito?

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo, por meio de um estudo de caso em uma cooperativa, analisar o conflito de interesse intraorganizacional (área comercial e área financeira) na política de gestão de crédito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para desenvolver o objetivo geral desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos são definidos:

- a) Identificar os fatores de conflito de interesse na política de gestão de crédito na área comercial.
- b) Identificar os fatores de conflito de interesse na política de gestão de crédito na área financeira.
- c) Analisar os fatores de conflito de interesse na política de gestão de crédito entre as áreas comercial e financeira.
- d) Analisar como a estrutura de governança corporativa trata o conflito de interesse na política de gestão de crédito.

## **1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA**

Considerando que o crédito agrícola nas modalidades tradicionais - quando o produtor obtém, de modo direto, junto à instituição financeira - tem sido cada vez mais escasso, mas a necessidade de financiar a produção se manteve, decorreu que as cooperativas agrícolas agregaram mais uma função: de intermediárias financeiras para os seus produtores. Essa função, por outro lado, requer que as Cooperativas tenham em suas atividades uma adequada gestão de crédito.

Essa função de intermediadora de crédito ganhou importância na gestão financeira e de riscos (Silva, 2012 e Arakawa, 2014) porque as operações financeiras podem reduzir os custos operacionais, e de transação e alavancar o resultado. No entanto, exige estrutura gerencial, e operacional para definir as estratégias destas operações, dada a complexidade que estas podem atingir e gerenciar os riscos associados a cada estratégia. Caso as operações financeiras não sejam bem

planejadas e administradas, os resultados alcançados podem ser adversos ao que se espera.

Em termo empírico, essa pesquisa é importante porque analisa a política de gestão de crédito de uma cooperativa no sentido de identificar os conflitos de interesses existentes e como estes são tratados pela organização. O fato de a análise contemplar as principais áreas envolvidas (comercial e financeiro) é possível observar os incentivos que cada área tem e como esses incentivos são potencializadores de conflitos. Outro potencializador de conflitos intraorganizacionais é os cooperados que, ao requerem o crédito, podem sentir-se no direito de obter porque são proprietários, pressionando tanto os funcionários quanto à diretoria, composta também por cooperados. E, complementarmente, a análise das práticas de governança corporativa é considerada mecanismo mitigador destes conflitos.

A contribuição teórica reside na aplicação da teoria da agência no contexto cooperativo, em uma temática pouco explorada: os conflitos intraorganizacionais na gestão de crédito. Os estudos identificados tratam, com maior frequência, dos conflitos ocorridos na concessão e as assimetrias informacionais advindas do beneficiário do crédito e seu reflexo na organização. Esse estudo contribui para a teoria no sentido de trazer a perspectiva interna da gestão de crédito e o relacionamento entre áreas, como fontes de conflito de interesses. Também contribui para a teoria ao mostrar uma dinâmica peculiar de conflito de interesse que ocorre nas cooperativas: do cooperado ter duplo papel (agente e principal), sendo um aspecto pouco explorado pela literatura em Teoria da Agência.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O cooperativismo pode atuar em qualquer segmento econômico, seja indústria, comércio ou serviço. No Brasil, o cooperativismo está regulamentado pela Lei nº 5.764/71 que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. A Organização das Cooperativas Brasileiras estabeleceu, em 1993, uma divisão por ramos de atuação (total de 13 ramos), sendo que um dos mais importantes e representativos é o agropecuário (Bialoskorski Neto, 2012).

Segundo dados do Relatório de Gestão Exercício de 2017, do SESCOOP Paraná, o estado possui 220 cooperativas nos seus diversos ramos, com 1.516.574 associados, sendo 69 cooperativas Agropecuárias com 151.367 associados, e 70.171 empregados, respondendo por 56% de toda a produção agropecuária do estado. As cooperativas filiadas ao Sistema Ocepar faturaram R\$ 70,6 bilhões em 2017. Além disso, as mesmas participam ativamente do processo de produção, beneficiamento, armazenagem e industrialização de grande parte dos produtos agropecuários produzidos no Estado (OCEPAR, 2014). O Sistema OCEPAR, traçou como meta, que as cooperativas Agropecuárias paranaenses alcancem receitas de R\$ 100 bilhões até 2020. Esse planejamento estratégico denominado PRC 100, foi baseado no crescimento médio dos últimos 10 anos. Com participação técnica de 90 profissionais de 7 ramos do cooperativismo nas discussões técnicas, o planejamento possui 5 direcionamentos, que objetivam esse crescimento.

O cooperativismo agrícola no Estado do Paraná teve início nas décadas de 1950 e 1960, com a colonização de colonos migrantes vindos, principalmente, dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, descendentes de europeus em sua grande maioria tais como italianos, alemães, espanhóis e portugueses. Em alguns casos, como a Cooperativa Agrária de Guarapuava teve sua formação com imigrantes alemães.

Para Pinho (2014, p.124), “a cooperativa pode ser entendida como ‘uma empresa de serviços’ cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que criam com seus próprios esforços e risco”. E complementa ainda que a cooperativa “distingue-se da ‘empresa capitalista’, porque

nesta a satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou rendimento do capital investido”. Por isto, a cooperativa não é uma organização econômica com fins lucrativos, nem uma associação caritativa. Trata-se uma organização que tem o interesse de crescimento econômico dos associados, portanto visa resultados para isto.

O cooperativismo caracteriza-se como uma forma justa e democrática de participação dos indivíduos, de modo que os cooperados, também denominados de associados, possuem os mesmos direitos e obrigações, independentemente do capital investido. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define o cooperativismo como uma “associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida” (ACI, 2013).

O crescimento das cooperativas na Europa na segunda metade do século XIX levou a necessidade de criar uma organização internacional para auxiliar e representar as ações cooperativas. Em agosto de 1895, durante o segundo encontro internacional de cooperativas, realizado no Museu Social de Paris, foi constituída a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), seguindo o legado de Rochdale (Menezes, 2005). Então, a ACI passa ser responsável pela discussão dos princípios cooperativistas.

A partir do 10º Congresso da ACI, realizado na Basileia, em 1921, as cooperativas são recomendadas a seguir os princípios de Rochdale. Desde então, eles foram revisados e alterados, apenas, três vezes (anos de 1937, 1966 e 1995) com o intuito de adaptar o cooperativismo para a realidade de cada época (Schneider, 1999). Os princípios definidos em 1995 orientam para as seguintes diretrizes fundamentais: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos cooperados; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e; interesse pela comunidade (OCEPAR, 2017).

Os princípios indicam o modelo de conduta sobre a qual as leis são construídas e as regras ditadas. Os princípios cooperativistas são as mais importantes regras de conduta a serem seguidas pelos associados a fim de promover o ideal da organização cooperativista. Segundo Barton (2000), a compreensão e a aderência aos princípios são fatores tão importantes para o sucesso do negócio cooperativo quanto às questões gerenciais são para os outros tipos de organizações.





## 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E CONFLITO DE INTERESSE EM COOPERATIVAS

A Teoria da Agência analisa as relações entre o principal, aquele que possui, ou detém a propriedade organizacional, e o agente, para quem o principal delega o controle (a gestão) da propriedade. Esta relação pode resultar em conflitos de interesse (conflitos de agência), pois o agente por deter informações privilegiadas sobre o negócio pode agir de modo que afeta o bem-estar entre as partes, isto é, agem em prol do interesse individual em detrimento do interesse coletivo. Quando esse conflito se torna notório o principal pode incorrer em custos (perdas) irreversíveis ou de difícil reversão para o negócio (Jensen e Meckling, 1976).

Uma das ênfases da aplicação da Teoria da Agência é a solução de dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos entre agente e principal ou entre agentes. O primeiro problema é o de agência, quando os objetivos entre principal e agente ou entre agentes se conflitam. O segundo problema é do compartilhamento do risco, que surge quando principal e agente ou entre agentes há diferentes decisões em relação ao risco, por preferências diferentes em relação a tomada de risco (Fama, 1980).

Nas organizações cooperativas os fatores que favorecem à ocorrência de conflito de interesse são (Silva, Sousa e Leite, 2011): propriedade fragmentada; renovação de 1/3 do conselho e perpetuação no poder; associados, geralmente, não estão capacitados para ocuparem cargo no Conselho de Administração; formação de grupos políticos e disputa pelo poder; comportamento de competição ao invés de comportamento de cooperação; comportamento individualista e oportunista, e limitação técnica do conselho fiscal.

Para minimizar essas possibilidades de problemas (conflitos), o principal incorre em custos de agência. Entre os custos de agência há os incentivos concedidos ao agente com base no desempenho obtido para que estes tomem ações no melhor interesse do principal e os custos de monitoramento suas ações. Esses custos de agência buscam estabelecer um sistema de compensação (contrato) que motiva o agente a agir de acordo com o interesse do principal, sendo que há fatores que reduzem os problemas de agência. A governança corporativa é um mecanismo para minimizar esses conflitos, sendo um custo de controle (Eisenhardt, 1985).

O papel da Governança Corporativa nas cooperativas é cuidar do alinhamento dos interesses numa relação agente-principal. Na ocorrência de conflitos de agência, a governança busca a harmonização de interesses entre as partes, pautados nos princípios da transparência, informação, equidade e prestação de contas e nos princípios do cooperativismo (Silva, Souza e Silva, 2014).

Mesmo com a ocorrência dos custos de agência e da presença dos fatores que eventualmente inibam os problemas de agência, tais problemas não são eliminados, mas minimizados. Isto ocorre porque monitorar o agente em todos em todas as suas decisões e ações não é plausível e sujeito ao comportamento oportunista do agente (Jensen e Meckling, 1976). Neste quesito o Conselho de Administração é fundamental para monitorar o comportamento oportunístico dos agentes (Fama e Jensen, 1983), agindo como árbitros na ocorrência de conflitos entre os gestores ou na identificação de ações que prevalece o interesse individual quando o esperado era o interesse coletivo (Silva, Sousa e Leite, 2011).

## **2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS**

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, e controle, e demais partes interessadas.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017)

Governança Corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A Governança Corporativa em cooperativas é a elaboração das políticas de negócios específicas, para melhorar o seu posicionamento competitivo nos mercados sem perder de vista seu foco que é o associado que mantém relações informais e relacionais. Na elaboração destas políticas deve considerar a natureza do comportamento humano na organização, os membros, os custos de transferência das informações e os custos de agenciamento deste processo. Miller (1992) explica que há custos de percepção do problema, de organização de grupos, de negociação multilateral entre grupos, bem como de manter e monitorar a organização. Portanto, é uma solução que deve ser tratada com uma análise de benefícios e custos.

Em síntese, a Governança Corporativa pode ser compreendida como um modelo de gestão de negócio que, apoiado em boas práticas, busca aumentar a confiança das partes interessadas (investidores, acionistas, fornecedores, colaboradores, etc.) perante aos administradores de uma empresa. A governança cooperativa é baseada em contratos relacionais de longo prazo entre os cooperados e a organização. O cooperado é livre para entregar ou não sua produção na cooperativa ou para adquirir ou não insumos pela cooperativa. Não há obrigatoriedade, e a cooperativa oferece preços e serviços (Bialoskorski Neto, 2012).

Na Governança Corporativa quatro princípios básicos permeiam, em maior ou menor grau, as práticas de gestão, e refletem no ambiente interno e externo da organização. Esses princípios são (IBGC, 2017):

I) **Transparência:** disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições legais (obrigatórias). E, as informações disponibilizadas não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro; deve incluir demais fatores, inclusive intangíveis, que orientam a ação gerencial e conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. Nas cooperativas este princípio pode ser aplicado nas assembleias e no Relatório da Administração.

II) **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Este princípio já é requerido, na parte que se refere aos sócios, nos princípios do cooperativismo quanto trata do tratamento (direitos e deveres) igualitários dos associados. No âmbito da Governança

Corporativa a equidade é estendida aos *stakeholders* dentro dos limites de direitos e deveres que estes podem ter com a organização cooperativa.

III) **Prestação de Contas (*accountability*)**: os responsáveis pela governança, isto é, os gestores em nível estratégico devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. No contexto das cooperativas a prestação de contas pode ocorrer em assembleias e, de modo periódico, em reunião com Conselho Fiscal.

IV) **Responsabilidade Corporativa**: os responsáveis pela governança (os gestores em nível estratégico) devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, considerando no seu modelo de negócios os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazo. Em outras palavras, é gerir com o propósito de perenidade da organização. Este princípio converge com o propósito do cooperativismo, definido pela ACI.

Acerca destes princípios da Governança Corporativa que orientam as boas práticas, Silva, Coleman e Hocayen-da-Silva (2018) analisaram como essas práticas consideram os princípios e valores cooperativistas, utilizando-se da análise documental dos Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativa publicados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e pelo IBGC. Os autores concluíram que os princípios não foram considerados em ambos os manuais, e parte das boas práticas são obrigações legais previstas na Lei nº 5.764/71 – Lei das Cooperativas. Os autores sugerem que ambas as organizações deveriam desenvolver um manual de boas práticas de governança corporativa adequado às cooperativas, observando os princípios e valores cooperativistas.

A falta dos princípios cooperativistas nos documentos que orientam as boas práticas podem explicar, em parte, os resultados de Silva, Souza e Silva (2015) que indicaram baixo índice de boas práticas de governança corporativa em cooperativas paranaenses. Essas práticas de governança corporativa foram analisadas em cooperativas agropecuárias dos Estados da região do Sul do Brasil, de acordo com estágios de ciclo de vida organizacional (Carpes e Cunha, 2018). Identificaram que as cooperativas em ciclo de vida organizacional inicial apresentam melhor

desenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa. À medida que a cooperativa atinge o estágio de maturidade (apresentam estruturas formais e burocráticas, o foco reside na eficiência e a gestão torna-se complexa), esses mecanismos se enfraquecem. Adicionalmente, identificou a necessidade de maior monitoramento, em especial, da relação entre cooperados e cooperativa e a necessidade de uma regulação que obriga uma estrutura mínima de governança corporativa nas cooperativas.

Adotar um modelo de Governança Corporativa significa, entre outras coisas, aprimorar os processos administrativos, sejam eles estratégicos ou táticos e operacionais, a fim de mitigar os problemas decorrentes dos conflitos de interesse. Mas essa adoção deve ser institucionalizada entre as práticas corporativas na cooperativa, a partir da promoção da educação dos cooperados, sejam eles participantes, ou não dos conselhos administrativos, e fiscais, ou diretores destas organizações.

### **2.3 POLÍTICA DE GESTÃO DE CRÉDITO NO CONTEXTO COOPERATIVO**

Crédito é um ato volitivo em ceder a um terceiro, por um lapso temporal determinado, parte patrimonial que lhe pertence na confiança de que este bem retorne integralmente às suas mãos após o prazo estabelecido entre as partes (Castro Neto e Sérgio, 2009). Risco de crédito é a possibilidade que afeta de maneira negativa o cumprimento obrigacional do tomador do crédito em pagar ao concedente, gerando a este último prejuízo financeiro (Caouette, Altman e Narayanam, 1999).

Espera-se que na análise creditícia seja avaliado o risco do crédito. Conforme mencionam Fama, Cardoso e Mendonça (2002) na administração dos riscos existem três estágios, quais sejam: a) identificação dos potenciais riscos que poderão atingir a empresa; b) mensuração do risco potencial; c) definição se há uma forma de minimização de risco relevante e de qual forma isso poderá ser realizado. Então, a análise do risco do crédito é parte da análise de crédito e, uma vez concedido o crédito, inicia-se a gestão (monitoramento) do risco de crédito.

A decisão da (não) concessão de crédito torna-se mais árdua nas cooperativas porque o tomador do empréstimo é também cooperado. Negar um crédito ao

cooperado incorre no risco de perdê-lo como associado, mas aceitar o risco do crédito na sua concessão implica no risco em perder o capital emprestado e, por conseguinte, perder o cooperado também (Francisco; Amaral & Bertucci, 2012). Portanto, a decisão está na postergação, ou não sobre a continuidade do associado à cooperativa e no risco de perdas financeiras por inadimplência.

Trata-se do custo de agência denominado de reconhecimento da obrigação, ou seja, o cooperado é proprietário (principal), mas também é agente (Fama, 1980). Se considerado como principal não tem a obrigação, mas se considerado agente tem a obrigação formal de liquidar o crédito recebido. Portanto, a distinção quando o cooperado é principal e quando este cooperado é agente é fundamental para que aqueles que são agentes (na perspectiva do cooperado enquanto principal) não sejam incentivados a agir pelo conflito de interesse de quem espera o crédito.

Outro ponto a considerar é o fato que, normalmente, as cooperativas brasileiras, o gestor é um cooperado, com atividade relacionada ao ramo da cooperativa. Isto é, em uma cooperativa agrícola, o presidente é agricultor, e o conselho de administração é formado exclusivamente por produtores rurais da cooperativa. Assim, não há separação entre propriedade e gestão, contrariando o que é preceituado pela Teoria da Agência (Fama e Jensen, 1983).

Neste quesito, o Conselho de Administração representa uma parte dos membros ativos e pode decidir a favor de seus próprios interesses ou de acordo com os objetivos de seu grupo de apoio e coalizão, não existe separação entre a propriedade e a gestão dos negócios (Bialoskorski Neto, 2012). Isto pode influenciar a política de gestão de crédito, ou gerar conflitos de interesse que são disseminados nas diversas áreas operacionais e administrativas que se relacionam com os cooperados produtores (Bertolin, Santos, Lima e Braga, 2008; Carvalho e Tonet, 1996).

Tal fato tem relação com a estratégia que o cooperativismo brasileiro adota a perspectiva de oferecer benefícios aos associados por meio de melhores preços para as commodities agrícolas ou para aquisição de insumos, e ainda oferecer benefícios por meio de serviços. Nos Estados Unidos, por exemplo, a estratégia é maximizar os resultados econômicos (Bialoskorski Neto, 2012), havendo separação entre propriedade e controle, conforme preconizado por Fama e Jensen (1983) para as empresas de capital aberto.

Então, o fato de oferecer benefícios aos associados e a não haver separação entre propriedade e a gestão das cooperativas agroindustriais brasileiras, denota que as relações entre o cooperado e os empregados da cooperativa podem ter influências de conflitos de interesses, mesmo que estes estejam velados pela falha de controle e de monitoramento entre o conselho de administração, funcionários e gerentes. Por conseguinte, a cooperativa pode incorrer em direitos residuais de decisão (ou de controle) que se movem da esfera do membro para o conselho, e deste para a esfera dos funcionários (Bialoskorski Neto, 2012). Este fato compreende o custo residual (ou perda residual) decorrente de um comportamento oportunístico, proveniente de divergências de interesse entre agente e principal ou entre agentes (Bertoli, Juvêncio, Lima e Braga, 2008; Eisenhardt, 1989).

Essa possibilidade de gerar direitos residuais de decisão se dá porque o cooperado estabelece contratos informais e relacionais, o que lhe permite influenciar decisões para obter benefícios. O cooperado, ao exercer a influência visa obter benefícios diferenciais, prioridade de atenção ou de informação, aproveitando-se do problema de direitos residuais de decisão que existe na estrutura organizacional (Silva, Souza e Leite, 2011).

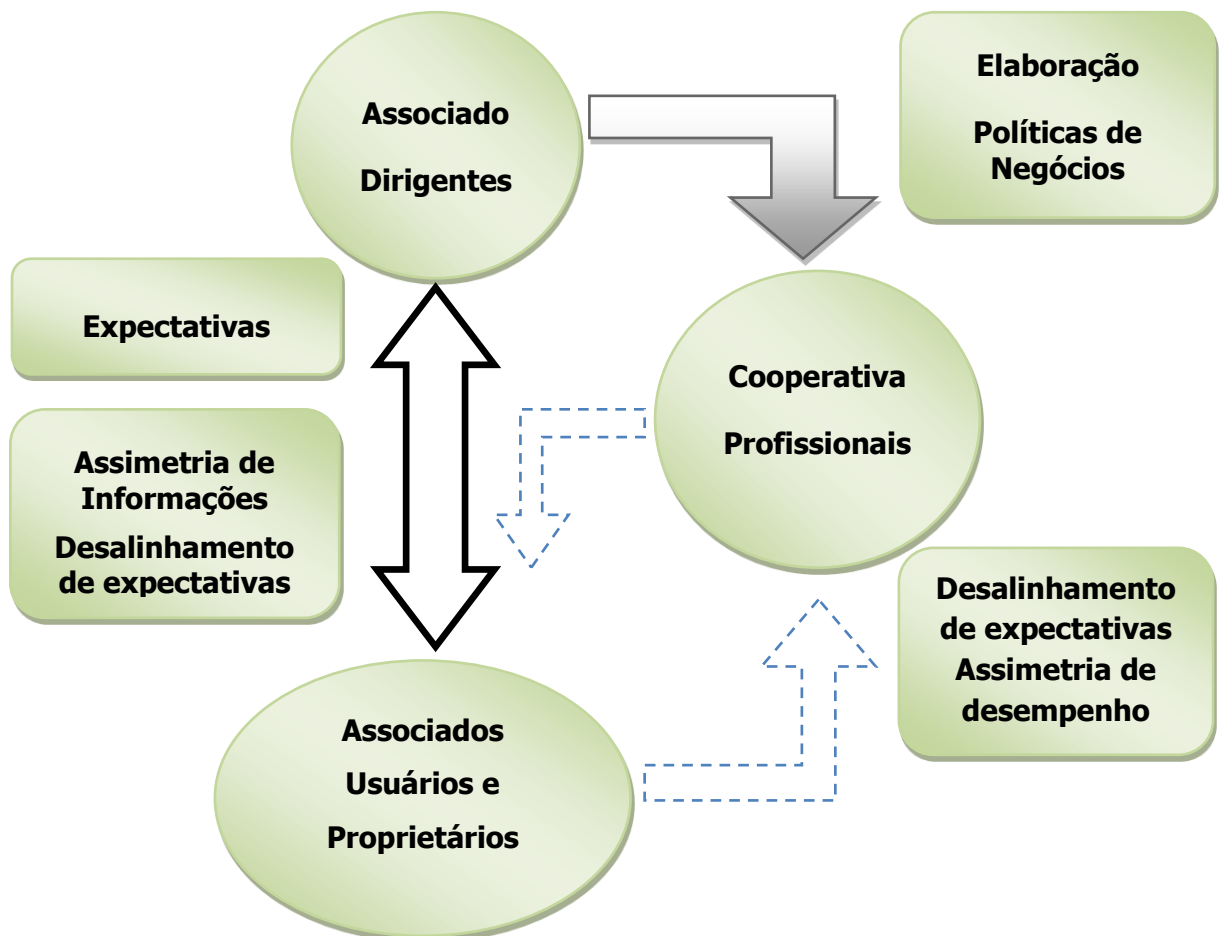
Há, porém, dois focos distintos no problema e na discussão da influência que devem ficar claros. O primeiro foco é o custo de influência (Cook, 1995), proveniente do problema com a definição não clara dos direitos de propriedade. Custos de influência são escolhas ineficientes na organização em decorrência de grupos de pressão ou de interesses próprios da direção. Esse custo ocorre pelas decisões em consequência da influência, de interesses próprios da direção, e não em função da organização ou do objetivo de eficiência organizacional. Logo, são decisões que têm benefícios para só uma parte dos membros (Bialoskorski Neto, 2012).

O segundo foco, refere-se ao fato de que o membro associado mantém relações informais e relacionais, com o objetivo de obter benefícios adicionais da alocação dos direitos residuais de decisão sobre ativos na organização. Essa, portanto, pode ser uma característica contratual na particular da governança. Assim, contratos relacionais informais podem promover um compromisso diferente em proporção aos direitos residuais de influência. Se a cooperativa mostrar eficiência no desempenho econômico, sucesso e maior compromisso com a eficiência, o cooperado não necessitaria investimentos em tempo e recursos na participação, ou incrementação da sua influência. Os contratos relacionais e compromisso social têm



uma lógica particular e diferente também. Algumas cooperativas agrícolas promovem comitês educacionais em comunidades de produtores rurais para incentivar a participação do associado, o fluxo de informação, e promoção de contratos relacionais (Bialoskorski Neto, 2012, Bertolin, Santos, Lima e Braga, 2008; Silva, Sousa e Leite, 2011).

A Figura 1 apresenta os grupos envolvidos na tomada de decisão de cooperativas e os conflitos potenciais pelo desalinhamento de expectativas.



**Figura 1:** Grupos de interesse, assimetrias e expectativas em cooperativas.

Fonte: Adaptada de Bialoskorski Neto (2012).

Nesta Figura 1 depreende que o associado assume triplo papel: proprietário, gestor e usuário da cooperativa. Essa multifuncionalidade do cooperado o coloca em diferentes expectativas, as quais podem estar desalinhadas gerando conflitos com os agentes (profissionais, colaboradores que atuam na cooperativa) ou conflito do principal, ora agindo como proprietário ora agindo como gestor.

Na condição de gestor elabora e implanta políticas na cooperativa que definem os processos de tomada de decisão e devem coordenar o fluxo de informação para reduzir o não alinhamento de interesses e expectativas entre os grupos. Neste contexto, a alocação de direitos de decisão passa a ser fundamental na elaboração de estratégias e políticas que, em muitas cooperativas, é o conselho de administração (Silva, Souza e Leite, 2011; Carvalho e Tonet, 1996).

## **2.4 ESTUDOS RELACIONADOS AO CONFLITO DE INTERESSE INTRAORGANIZACIONAL**

Esta seção apresenta estudos relacionados ao tema deste trabalho: conflito de interesse intraorganizacional em cooperativas. Notou-se que os estudos sobre esta temática são mais frequentes nos aspectos da governança corporativa, e da relação dos cooperados com a cooperativa.

Trindade e Bialoskorski Neto (2012) verificaram estudaram se as principais práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito têm correlação com a divisão entre a propriedade e a gestão. Os resultados mostraram que a separação entre a propriedade e a gestão é, negativamente, correlacionado com a governança corporativa em cooperativas com características de gestão *tradicional*, assim como, tamanho econômico e financeiro da cooperativa. Esses resultados apontam que não há relação entre as práticas de governança corporativa realizada pelas cooperativas de crédito com as práticas indicadas pelo Banco Central.

Outro estudo, de Arcas-Larioa, Martín-Igledo e Mínguez-Vera (2014) analisaram os determinantes da satisfação dos membros de uma cooperativa agrícola espanhola. Os autores identificaram que a satisfação dos membros cooperativa tem influência positiva na continuidade como membros. Informação e controle são dois fatores-chave que ajudam na redução de conflitos de interesse que, somados à confiança, são mecanismos para atingir a satisfação dos cooperados.

Outro estudo em cooperativas espanholas, também realizado por Mínguez-Vera, Martín-Ugedo e Arcas-Lario (2010), analisou a relação cooperativa-associado na perspectiva da Teoria da Agência e Teoria dos Direitos de Propriedade com 277

cooperados de cooperativas agrícolas na região de Múrcia. Os resultados indicaram que associados que desejam benefícios de longo prazo e pretendem permanecer na cooperativa são mais inclinados a supervisionar. E, associados que são diretores tem maior predisposição a investir e exercer o controle do que associados não diretores, tendo evidências de problema de *free rider*.

Ferreira, Ferreira e Ferreira (2016) compararam os objetivos dos administradores com os objetivos dos associados em uma cooperativa. Os resultados apontam que a finalidade do administrador em uma cooperativa é a de gerar riquezas para seus associados, e não necessariamente gerar lucros. Concluíram que não há possibilidade de obtenção de lucros, atuando apenas em prol dos objetivos dos associados, mas atuar apenas em prol da perenidade e crescimento da cooperativa pode deixar os associados frustrados e insatisfeitos. Assim, encontrar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os interesses dos associados é um dos principais desafios dos administradores.

Antonialli e Souki (2010) diagnosticaram os conflitos de interesses existentes entre grupos de produtores rurais em duas cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais. Mini e pequenos produtores rurais divergem dos médios e grandes produtores em relação aos princípios do cooperativismo, de modo que a heterogeneidade do quadro social é fonte de conflitos de interesses entre os associados e fonte de instabilidade na administração da cooperativa. A divergência também ocorre no aspecto social, quando mini e pequenos produtores estão mais interessados na prestação de serviços pela cooperativa enquanto que os médios e grandes cooperados se interessam pelo aspecto empresarial, exigindo tratamento diferenciado.

Carvalho, Diaz, Bialoskorski Neto e Kalatzis (2015) investigaram os fatores que afetam a saída do mercado das cooperativas de crédito singulares brasileiras. Os resultados apontaram que a dualidade entre os princípios cooperativos e eficiência econômica podem influenciar a estabilidade, sobrevivência e longevidade deste tipo de organização. Quanto mais a cooperativa de crédito se aproximar da eficiência econômica mais distante ficará dos associados, prejudicando futuras operações e aumentando a probabilidade de sua saída do mercado. Os associados esperam que a capacidade de financiamento, bem como a gestão de investimentos sejam mais

importantes que a eficiência financeira da cooperativa de crédito, pois fortalece a relação entre os associados.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Esta seção apresenta o método da pesquisa para desenvolver os objetivos específicos e atingir o objetivo geral do presente trabalho.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, conforme propõe o objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso.

O estudo de caso é um método de pesquisa de natureza qualitativa que investiga problemas contemporâneos presentes no cotidiano das organizações, sem o controle por parte do pesquisador (Yin, 2010). Desse modo, a pesquisa foi realizada em uma Cooperativa Agroindustrial, tendo os temas governança corporativa, conflito de interesse, concessão e risco de crédito como ideias centrais do problema de pesquisa, podendo ou não ser comparável com outras pesquisas que versam sobre o tema ou sobre o mesmo campo de pesquisa (cooperativas agrícolas).

Este estudo de caso é descritivo. Esta abordagem compreende em descrever o objeto de pesquisa no seu contexto real, delineando suas características face ao problema de pesquisa e apresentar as relações identificadas ao longo da descrição (Martins e Theóphilo, 2009).

#### **3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Os dados do estudo de caso foram entrevistas semiestruturadas com pessoas chaves da política de gestão de crédito ao cooperado na cooperativa que serviu como campo de pesquisa. O roteiro de perguntas (Apêndice A) teve como base a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2. Uma vez elaboradas as questões estas foram revisadas por pessoas que atuam na área comercial e financeira e por docentes que

atuam com pesquisa acadêmica. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2018 e os entrevistados foram:

- a) Gerente Administrativo Financeiro: atua há 7 anos na Cooperativa, e tem como atribuições gerenciar os setores administrativos (contabilidade, RH e TI) e financeiro (contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa médio e de longo prazo, análise de investimentos e limite de crédito).
- b) Gerente Comercial de Insumos: atua há 12 anos na Cooperativa, e tem como atribuições planejamento e aquisição de insumos, realizar a formação de preços de venda e a logística de distribuição dos insumos.
- c) Supervisor Financeiro: atua há 23 anos na Cooperativa, e tem como atribuições a realização dos processos financeiros da cooperativa, contas a pagar e receber, implantar limite de crédito ao associado e empresas, gerar relatórios de débitos a vencer e vencidos, atualizar os cadastros de associados.
- d) Gerente de Unidade: atua há 7 anos na Cooperativa, e tem como atribuições gerenciar todo o processo operacional, administrativo e comercial da unidade de atendimento ao associado.

Esses entrevistados foram escolhidos pelo critério da relação direta, com a execução da política de gestão de crédito na Cooperativa. A escolha se deu pela indicação, isto é, a partir do contato com um entrevistado, ele indicou os demais entrevistados que, no entender dele, seriam as pessoas adequadas a realização da pesquisa, para a coleta de dados. Ao final de cada entrevista perguntava-se aos entrevistados se eles indicariam mais alguém para a entrevista, de modo que, ao entrevistar essas quatro pessoas concluiu-se a pesquisa realizada com pessoas chaves, de acordo com os próprios entrevistados, sem a necessidade de acrescentar outras pessoas. Entende-se que, no caso da Cooperativa, a saturação de entrevistados ocorreu com estas pessoas. Isto foi confirmado na análise das entrevistas quando um mesmo assunto (categoria de análise) foi tratado de modo semelhante entre os entrevistados, havendo a redundância de informação, isto é, repetia-se o que já foi dito por outro entrevistado.

As entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas. Após a transcrição, as entrevistas foram submetidas ao tratamento dos dados pela técnica da análise de conteúdo.

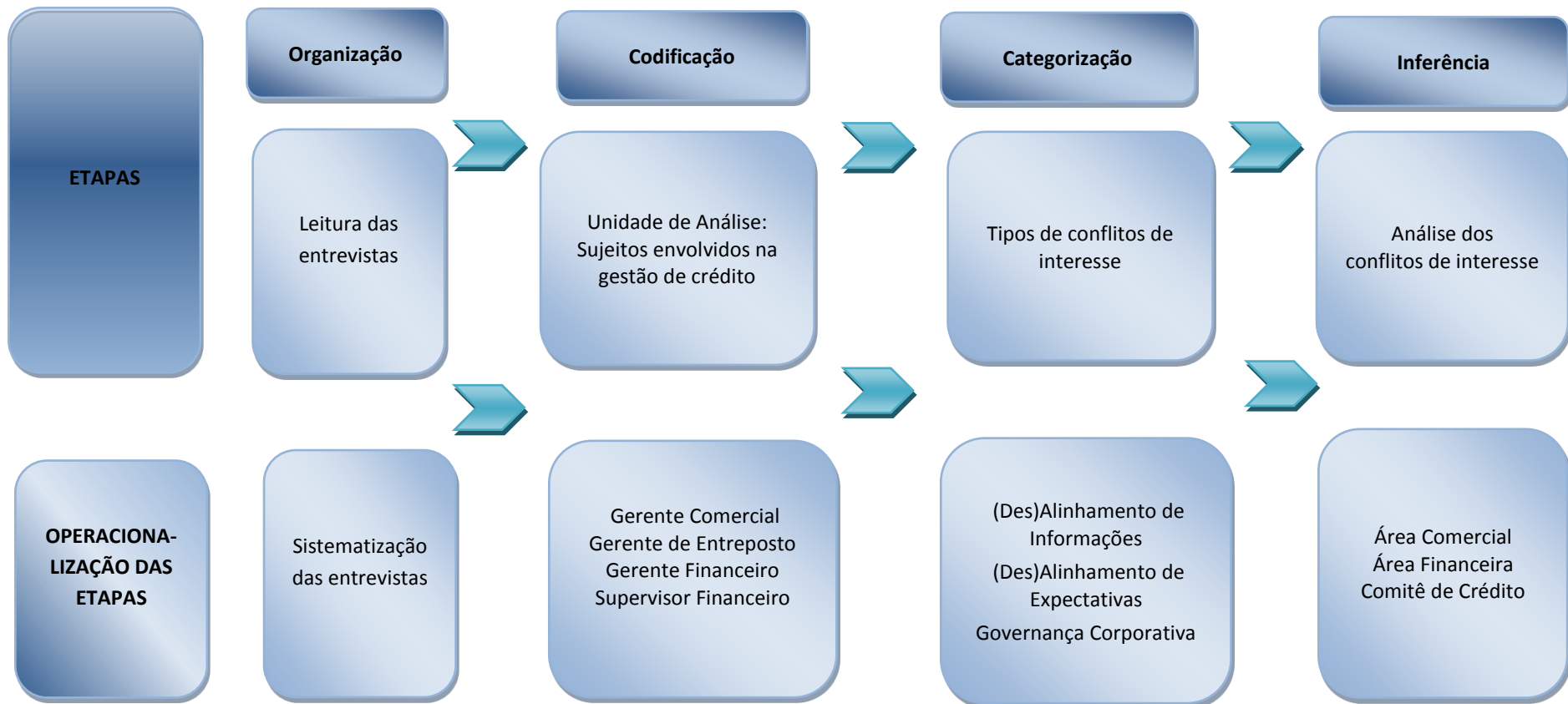
A análise de conteúdo, conforme (Bardin, 2016), trata-se de uma técnica que descreve, e interpreta o conteúdo de documento e textos, por meio de descrições

sistemáticas e de categorias de análise para a sua interpretação, definidas pelo pesquisador. Para a autora, esta técnica possibilita obter o significado e o sentido do conteúdo inserido nas formas textuais (nesta pesquisa as entrevistas semiestruturadas), por meio da descrição, análise e interpretação.

Com base em Bardin (2016) a análise de conteúdo se realiza em quatro etapas, a saber:

- I. Organização da análise: compreende a operacionalização da análise do conteúdo por meio da preparação do material, isto é, leitura das entrevistas para sistematizar as ideias e direcionar a codificação;
- II. Codificação: compreende a definição da unidade de análise, isto é, os sujeitos envolvidos na concessão de crédito, os quais foram entrevistados;
- III. Categorização: compreende a identificação das categorias de análise conforme o problema de pesquisa, neste caso conflitos de interesse intraorganizacionais na concessão de crédito. As categorias foram definidas com base na literatura utilizada (capítulo 2) e;
- IV. Inferência: descrição e análise dos resultados (por categoria e tema) e comparadas entre si e com a base teórica para captar os conteúdos manifestos e latentes contidos nas entrevistas.

A Figura 2 mostra esta sequência da análise de conteúdo.



Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 2:** Etapas da Análise de Conteúdo



De acordo com as etapas da análise de conteúdo a unidade de análise compreendeu os sujeitos que estão envolvidos com a gestão de crédito na Cooperativa pesquisada. Esses sujeitos foram entrevistados, e categorizados em grupos: comercial e financeiro (dois entrevistados de cada grupo).

Esses grupos foram analisados seguindo as categorias definidas com base na teoria desta pesquisa (capítulo 2), a saber: (des)alinhamento de informações, (des)alinhamento de expectativas e governança corporativa. Os (des)alinhamentos são sinônimos de assimetrias e foram tratados como as fontes de conflitos intraorganizacional na gestão de crédito. A governança corporativa é o mecanismo utilizado pelo principal para mitigar os conflitos intraorganizacionais.

Na etapa de inferências foram realizadas as análises, inicialmente, por grupo de entrevistados (comercial e financeiro) de modo separado, em seguida, os dois grupos conjuntamente. Esta etapa foi finalizada com as inferências sobre a governança corporativa e seus mecanismos para mitigar os conflitos intraorganizacionais na gestão de crédito, sendo o mecanismo o comitê de crédito. A análise das inferências foi apoiada pela teoria utilizada nesta pesquisa.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do software Atlas TI, em especial para a etapa de codificação das unidades de análises e da categorização dos temas. Adicionalmente, para definição das categorias (tipos de conflito de interesses) e para análise das inferências fez a triangulação do conjunto de entrevistas para verificar a confirmação ou não de práticas de conflitos e de governança corporativa e a teoria desta pesquisa.

### **3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O estudo tem algumas limitações metodológicas. Houve depoimentos dos entrevistados que não foi possível realização de gravação, por tratar-se de aspectos estratégicos, foi apenas comentado pelo entrevistado, sem gravação. Outra limitação é o número de entrevistados, isto é, os participantes da pesquisa foram definidos pela Cooperativa. Perguntava se o entrevistado indicava outras pessoas para entrevistar, mas a indicação ficava entre aqueles que foram definidos pela Cooperativa. Foi solicitada a norma interna de política de concessão de crédito, mas não foi concedida

pela Cooperativa estudada. E, a pedido da Cooperativa não foi identificado o nome da empresa e nem dos entrevistados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso foi realizado em uma Cooperativa Agroindustrial que atua na região noroeste do Estado do Paraná, fundada em 1999. A Cooperativa tem 8 entrepostos, uma usina de destilação de etanol, com área de 16 mil hectares de cana; uma área de 100 mil hectares de grãos (soja e milho) e; uma área adicional de, aproximadamente, 5 mil hectares para o plantio de trigo. Nos entrepostos tem-se uma equipe de vendas de, aproximadamente, 20 profissionais. O quadro social é de, aproximadamente, 2.800 cooperados e o faturamento, em 2017, foi de R\$ 602 milhões, conforme entrevista concedida pelo Gerente Comercial e Supervisor Financeiro.

Os entrevistados, especificamente Gerente Comercial e Gerente de Unidade, relataram o processo de crédito na Cooperativa estudada. Esse processo é composto por algumas etapas, independente se é para curto prazo ou se é para prazo safra (longo prazo). As etapas descritas foram, nesta ordem:

- a) Com o pedido de compra, realizado pelo produtor, é realizada, no entreposto, uma proposta de crédito ao produtor.
- b) A proposta de crédito ao produtor é analisada pelo comitê do entreposto. Este comitê é composto pelo gerente do Entreposto, pelo próprio técnico que atendeu o produtor e o encarregado administrativo. Este comitê analisa quem é o produtor, qual é o valor da compra, seu histórico de compra, o parâmetro de área plantada, se é proprietário ou arrendatário. Mediante a situação analisada são definidas as garantias necessárias para liberar a venda. É possível não exigir garantias, se o crédito for para curto prazo e se o produtor tiver um histórico positivo na cooperativa de compra e entrega de produção.  
Se o cooperado apresentar restrições, então pede-se garantias (NPR, CPR, aval, garantias reais), anota essa necessidade na proposta de crédito e encaminha para o comitê de crédito da sede.
- c) A análise pelo comitê de crédito da sede verifica se a garantia indicada pelo comitê do entreposto é suficiente ou não, uma vez que, é consultada o Serasa. Se a garantia for suficiente há autorização para a venda. Se a garantia for considerada insuficiente, pede-se complementação de garantia. Pode-se também o

indeferimento da proposta de crédito se houver comprometimento de crédito muito grande junto a outras instituições.

O comitê de crédito da sede compõe-se pelo gerente comercial, gerente financeiro, gerente de grãos e encarregado de crédito da cooperativa.

A análise do processo demonstra que na Cooperativa estudada há uma rotina que deve ser observada para a concessão de crédito. Nesta rotina tem-se a preocupação com o risco de crédito, corroborando com Fama, Cardoso e Mendonça (2002). Nesta rotina também observa os mecanismos de comitês de crédito – comitê da unidade / entreposto e o comitê da cooperativa. Esses comitês, ao mesmo tempo em que, cuidam da gestão de crédito são, também, mecanismos mitigadores de conflitos de interesse, como orienta a Teoria da Agência.

Todavia, esses conflitos são suscetíveis pelos diferentes incentivos apresentados pelas distintas áreas que se relacionam no processo de gestão de crédito, isto é, os conflitos intraorganizacionais. As próximas seções discutirão os resultados.

#### 4.1 CONFLITO DE INTERESSE NA ÁREA COMERCIAL

Esta seção desenvolve o primeiro objetivo específico: identificar os conflitos na área comercial acerca da gestão de crédito. Os conflitos existentes nesta área estão relacionados aos conflitos de expectativas e de informações, conforme categorias de análise que foram definidas na metodologia.

O (des)alinhamento de expectativas ocorre pelo ***incentivo de vender***.

*O técnico, o departamento técnico, que são cobrados pela venda (...) e o gerente também, porque nós somos cobrados também.*

*(...)*

*ele [o técnico] quer vender, mas já está bem melhor, já foi bem pior. Hoje o cara também está consciente, porque ele também tem responsabilidades né, sobre essa venda. (Gerente de Entreposto) (sic)*

O (des)alinhamento de informações é advindo dos requisitos para atender a concessão de crédito, geralmente informações sobre o cadastro do cooperado, e das

garantias é negada, total ou parcialmente, a venda pela gerência comercial, ou pela área financeira.

*Normalmente o entrepasto quer atender a todos, por uma proximidade e relacionamento, proximidade na comunidade, então (...) procura abrir o máximo possível o leque para o atendimento. Mas em função de informações, quer seja financeiras ou econômicas do produtor, a gente em muitos casos nega a venda. Aí nós colocando no parecer "venda indeferida" e a unidade tem que sentar com o produtor dizer "Olha nós não tivemos autorização para a venda para o Senhor". Invariavelmente gera um desconforto tanto com o produtor quanto para o gerente do entreposto ou para o técnico, mas quando isso acontece o próprio produtor embora fique descontente ele reconhece. (Gerente Comercial) (sic)*

*(...) comitê da unidade, junto com o comitê central, colocamos na mesa tudo o que foi pedido. E a gente tenta muitas vezes tirar uma ou outra garantia que está ali sendo pedido as vezes a gente acha que é um pouco de exagero com determinado produtor, e às vezes acabam entrando em um consenso, eles abrem mão de uma determinada garantia a gente acaba vendendo ou as vezes vende menos, em uma condição um pouco menor, atende o cara parcial, muitas vezes é conversado dessa forma. (Gerente de Entrepasto) (sic)*

*(...) as vezes a área comercial acaba vencendo, até porque o financeiro muitas vezes enxerga muito o lado financeiro do negócio. Muitas vezes você tem que enxergar o lado político e comercial também. Então tem uma briga ali no bom sentido, mas que muitas vezes a gente acaba ganhando, nós aqui unidade acabamos até convencendo o comitê. (Gerente de Entrepasto) (sic)*

Com base nestes fragmentos dos entrevistados nota-se que a área comercial tem o incentivo de vender e consideram a área financeira restritiva. Considerando a Teoria da Agência, esse incentivo de vender pode gerar um custo de agência (Eisenhardt, 1985). Este custo de agência é gerado quando o comitê de crédito do entreposto tenta interferir no Comitê de Crédito da cooperativa, mesmo que obtenha uma autorização parcial do crédito solicitado, logo uma venda parcial. Trata-se de um conflito intraorganizacional (comitê do entreposto com o comitê da Cooperativa).

Essa interferência também propicia a ocorrência de outro conflito de interesse: do principal-agente. Ou seja, o principal é o cooperado produtor que age como proprietário e espera que seu crédito seja concedido, independente das condições creditícias que apresenta pressiona o agente (o colaborador que atua na área comercial). O agente pressionado pelo cooperado busca, internamente, obter a

aprovação do crédito, mesmo que parcial para atender a expectativa do cooperado. Esse conflito gera um resíduo potencial – uma perda potencial – quando o crédito é atendido parcialmente (Bertolin, Santos, Lima e Braga, 2008; Eisenhardt, 1989).

Em decorrência de minimizar esses conflitos de interesse tem-se o monitoramento, por meio dos quesitos e parâmetros que devem ser atendidos para a concessão do crédito (não ter restrições de crédito ou de garantias). Tais quesitos e parâmetros são os meios utilizados para que na análise realizada no entreposto sinalize as condições creditícias mínimas. Outro mecanismo de monitoramento é a necessidade de análise e validação do crédito pelo comitê da Cooperativa, principalmente em créditos em prazo safra, que pelo lapso temporal, e pelos recursos requeridos pelo produtor mostram-se mais sujeitos a riscos.

#### **4.2 CONFLITO DE INTERESSE NA ÁREA FINANCEIRA**

Esta seção desenvolve o segundo objetivo específico (identificar os conflitos na área financeira sobre a gestão de crédito). Os conflitos existentes nesta área estão relacionados aos conflitos de expectativas e de informações, conforme categorias de análise que foram definidas na metodologia.

Na perspectiva da área financeira também ocorre o desalinhamento de expectativas e de informações. Para a área financeira, a área comercial tem como prioridade realizar a venda, e nem sempre se preocupa com a qualidade desta venda que é o crédito. Por isto, pressionam a área financeira para relaxar nos critérios econômicos e financeiros na aprovação do crédito. Esse relaxamento pode ser originário de desalinhamento de informação entre o cooperado e o vendedor (o técnico) e a área comercial num todo, com as expectativas (exigências) da área financeira com as expectativas da área comercial.

*Normalmente a área de grãos, a área de insumos, que é a área de vendas, ela quer fazer sempre um esforço para poder vender, mas o gerente aqui [financeiro] ele é consciente de que ele faz parte do comitê de crédito (...) a área de crédito levanta as informações referentes aquele associado que o crédito está em questão, sendo avaliado (...). (Gerente Financeiro). (sic)*

*Eles costumam pressionar [entrepasto – área comercial]. Até o gerente já veio já entrou lá para dentro direto com a diretoria (...) cara quer insistir tal (...). Ah não concorda? Então vamos lá para dentro chega lá eles dão o parecer final, assinou em baixo acabou. Mas a gente sempre na maioria das vezes chega em um consenso. (Supervisor Financeiro). (sic)*

Como a área financeira, responsável pelo recebimento futuro desta venda, se preocupa com a inadimplência, logo, nota-se que as expectativas entre as áreas são diferentes. Para conciliar essas diferenças busca-se o consenso, ou seja, minimização dos conflitos. Pela fala da área financeira isto ocorre com frequência.

O fato da área financeira, cujo diretor participa do comitê de crédito da cooperativa, ter acesso a consultas (Serasa) acerca de restrições no cadastro da pessoa interessada pelo crédito e, pela situação obtida a partir desta consulta, exigir garantias mais qualificáveis identifica a ocorrência de assimetria da informação. Então, o desalinhamento de informações promove o desalinhamento de expectativas entre a área comercial e área financeira.

E, ao relatarem que a área comercial – o entreposto – faz pressões para flexibilizar o crédito com o propósito de vender, de atender ao cooperado, fica evidente que a área financeira tende a distinguir melhor quando o cooperado é proprietário (principal) quando o cooperado deve ser considerado cliente, monitorando mais adequadamente o comportamento oportunístico (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983).

Esta distinção não ocorre na área comercial, pois esta se relaciona de modo mais direto com o cooperado, considerando-o como proprietário (Fama e Jensen, 1983).

*Normalmente o entreposto quer atender a todos [se refere a todos os cooperados], por uma proximidade e relacionamento. (Gerente Comercial) (sic)*

Essa proximidade com o cooperado promove relações informais que possam pontenciar conflitos intraorganizacionais, como o interesse em vendas em detrimento da qualidade do crédito, logo causar perdas residuais (Silva, Souza e Leite, 2011).

### 4.3 COMPARAÇÃO DO CONFLITO DE INTERESSE ENTRE AS ÁREAS COMERCIAL E FINANCEIRA

Esta seção desenvolve o terceiro objetivo específico que consiste em comparar os conflitos entre as áreas comercial e financeira para identificar os conflitos intraorganizacionais na gestão de crédito. Os conflitos existentes nesta área estão relacionados aos conflitos de expectativas e de informações, conforme categorias de análise que foram definidas na metodologia.

Ao comparar os conflitos entre as áreas, nota-se que o consenso é o fator chave para minimizar o problema.

*Então ai a gente vai avaliar quais são os pontos mais positivos ou mais negativos até que a gente entre em um consenso, ... o que é melhor para a cooperativa vender e correr o risco ou não vender e ficar com o produto por mais um tempo no estoque. Então normalmente a gente faz um debate quando essa situação acontece, e a gente entra num consenso, em que mesmo a área não concordando acaba fazendo a venda ou não, no caso que a área financeira tem um nível de informação maior do que nós comercial. (Gerente Comercial) (sic)*

*(...) sempre tem esse consenso no final [entre as áreas de crédito/financeira e comercial], até porque a gente procura fazer sempre a venda atrelada ao recebimento (...). E um outro ponto que a gente tem como ferramenta é que toda a venda a prazo a gente também procura fazer seguro (...) é a maneira que a gente têm para mitigar ou minimizar o risco propriamente da venda do insumo (Gerente Comercial) (sic)*

O consenso aparece como um mecanismo de governança corporativa para reduzir os conflitos intraorganizacionais relativos à gestão do crédito. É obtido pela discussão e avaliação da proposta de crédito e da análise do beneficiário do crédito pelos participantes do comitê de crédito da cooperativa. A finalidade do consenso é atender ao cooperado, mesmo que parcialmente, na concessão do crédito e, ao mesmo tempo, reduzir o risco, exigindo do cooperado seguro agrícola.

Acerca disto, o consenso promove o reconhecimento da obrigação (Fama, 1980), por parte do cooperado e promove o propósito do cooperativismo, definido pela



ACI, e a perenidade da organização cooperativa por meio do princípio da responsabilidade corporativa (IBGC, 2017).

Por essa razão a cooperativa não concedeu acesso à política de crédito, os entrevistados também não a mencionaram em nos depoimentos. Restringindo os resultados e a análise.

#### 4.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DO CONFLITO DE INTERESSE NA POLÍTICA DE GESTÃO DE CRÉDITO

Esta seção desenvolve o quarto objetivo específico que é tratar da governança corporativa e seus mecanismos para gerenciar os conflitos intraorganizacionais na gestão de crédito. Conforme categorias de análise que foram definidas na metodologia, o mecanismo de governança corporativa identificado nas entrevistas como meio para minimizar os conflitos intraorganizacionais foi o Comitê de Crédito.

*(...) se você colocar só o financeiro ali o cara vai enxergar o lado do dinheiro, o financeiro, você que tem pessoas ali deferentes, um de área de vendas, um da área comercial, um da área financeira, o outro que está lá ligado à concessão do próprio crédito, é importante que tenha divergências sim, até porque é onde se forma essas massas críticas né, se você colocar pessoas pensando tudo igual ai vira uma mesmice mesmo. Eu acho que tem que ter sim. Esse comitê tem que ser bem mesclado, como aqui na unidade, o gerente, um técnico que é o encarregado, e o encarregado financeiro. Se não, eu só vou enxergar o meu, o técnico só vai enxergar o dele e o financeiro só vai enxergar o dele e não vai chegar em um [consenso]... (Gerente de Entrepasto). (sic)*

A independência e imparcialidade na decisão, tanto no comitê do entreposto como no comitê da cooperativa, também se dá pela diversidade de áreas que participam destes comitês (comercial e financeira) e das funções que as pessoas participantes nos comitês exercem. Esta diversidade de participantes permite que as divergências sejam discutidas e atinjam um consenso por meio de formação de opinião fundamentada em diversas perspectivas de compreender um problema, reduzindo os conflitos intraorganizacionais que envolvam apenas os agentes.

O comitê de crédito tem autonomia perante a diretoria, e isto dá independência em sua decisão, mesmo que esta decisão não seja a mesma da diretoria ou que não confirme as expectativas comerciais de vender.

*(...) o comitê ele é autônomo pra deferir ou indeferir as propostas que vem dos entrepostos." (Gerente Comercial). (sic)*

*A diretoria sempre dá o respaldo para a gente né, ela sempre ouve o comitê tanto que a diretoria não participa do comitê, o que a gente define aqui não sobe para eles [diretoria]. (Gerente Financeiro). (sic)*

*Cada membro ponha o seu posicionamento né, olha eu não sou favorável, sou favorável, dependendo do que a diretoria diz, então a diretoria ela vai lá, ela vai dizer lá pode liberar, mas cada membro não se abstém da resposta ele coloca se era favorável, ou não. (Gerente Financeiro). (sic)*

Outro aspecto que envolve o comitê de crédito na sua autonomia é a paridade de poder de decisão entre os membros deste comitê. Isto mostra que não se tem área com maior ou menor poder de decisão no comitê, apontando para o princípio do tratamento equânime do cooperativismo nas práticas internas da Cooperativa em relação à gestão de crédito.

*Os votos [comitê de crédito] eles são igualitários, no entanto, cada, cada área da cooperativa vai ter ali o seu interesse naquela aprovação ou não. (Gerente Comercial). (sic)*

Nota-se que, na maioria das vezes, que a governança corporativa, por meio do Comitê de Crédito, é o mecanismo fundamental para a minimização dos conflitos intraorganizacionais. Porém, ocorre que, em casos não frequentes, esse mecanismo não consegue agir com esse propósito porque o conflito persiste no comitê de crédito de modo que não tem um consenso, ocorrendo problemas de agência entre os agentes (Fama, 1980). Nestes casos, o comitê de crédito busca a diretoria para que haja uma decisão.

*(...) mas vezes a gente recorre ao diretor ... quando não entra-se em um acordo [se refere ao consenso] e é de interesse da unidade, de interesse de vender a gente requisita que um diretor participa, faça*

*defesa ou não. As vezes o diretor chega e fala: 'não, esse cara está perdido e não vamos vender', e às vezes ele chega e fala: 'vamos tentar fazer sim, que o cara no passado tem uma história, uma série de outras coisas' e acabamos vendendo. (...) mas é muito esporádico... (Gerente de Entrepasto). (sic)*

*(...) as vezes não há consenso, né, as vezes um membro ou dois é contra, ou dois são favoráveis, e quando há um empate, nós éramos até poucos dias a atrás, nós éramos em quatro, aí saiu um membro e ficou número ímpar, então, quando havia um empate levava para a diretoria. Então, mas às vezes não há consenso, é a maioria. (Gerente de Financeiro). (sic)*

Quando a diretoria é requerida para fins de decidir sobre a concessão do crédito ou não, a diretoria pode incorrer no conflito entre principais, pois ela estará decidindo sobre cooperados, tal como os diretores também são. Nestas circunstâncias, o conflito intraorganizacional que a área comercial promove, por tentar atender o cooperado na condição de dono, pode reforçar o conflito do cooperado como proprietário, porque ao incluir alguém da diretoria este também é cooperado, o qual pode agir, e decidir com propósito político e de proprietário, não separando propriedade e controle. Nestas situações o comitê de crédito (agente) mantém a autonomia mesmo quando a diretoria toma uma decisão diferente, isto é, a diretoria incorre em um direito residual de controle (ou de decisão) (Bialoskorski Neto, 2012; Silva, Souza e Leite, 2011).

*em determinados momentos o agricultor ele se sente (...) o dono da cooperativa com algum benefício, mas, em outros momentos, (...) como [cliente] de uma empresa normal. É neste momento que ele [associado] se sente dono às vezes ele pode querer um crédito, (...) exigir adiantamento ou uma renegociação. O objetivo nesse sentido é buscar como este conflito é resolvido dentro da cooperativa.*

*(...)*

*Essa família pediu para falar com a diretoria. Foi lá na diretoria expondo suas razões as suas dificuldades, e a diretoria entendeu que deveria fazer a renegociação de acordo com aquilo que estava sendo solicitado pelos seus produtores, por aquela família. Então a diretoria é a entidade máxima da nossa cooperativa então a gente já acatou e preparamos toda a documentação de acordo com as regras, e efetuamos a renegociação nem por isso o comitê perdeu o brilho ou perdeu o valor. No entanto caso haja um problema futuro na liquidação o responsável pela tomada dessa decisão foi a própria diretoria.” (Gerente Comercial). (sic)*

*“(...) um produtor foi indeferido ele vai e bate na diretoria. A diretoria vem saber o porquê. Aí normalmente, normalmente, eles, a diretoria seque a nossa recomendação, isso é o normal, mas a diretoria sempre tem cunho mais político né, então às vezes tenta se dar um jeitinho. E*

*às vezes acontece isso de, não, pode liberar que eu [diretoria] assumo as responsabilidades, então isso acontece também. Mas são poucos os casos desse tipo coisa.” (Gerente Financeiro). (sic)*

Nestas circunstâncias nota-se que, quando a diretoria autoriza o crédito ao cooperado por cunho político, não por capacidade creditícia, esta priorizando a concessão de benefícios. Essa concessão pode incorrer em detrimento ao resultado, pelas potenciais perdas residuais por não separar controle de propriedade (Bialoskorski Neto, 2012; Fama e Jensen, 1983). Isto também confirma as evidências que as práticas de boa governança corporativa entre as cooperativas é incipiente (Silva, Souza e Silva, 2014; Silva, Sousa e Leite, 2011), desalinhando-se dos preceitos da Governança Corporativa. Conjectura-se que isto também tem reflexo negativo na prática dos princípios do cooperativismo.

## 5 CONCLUSÕES

O trabalho pretendeu analisar o conflito de interesse intraorganizacional (área comercial e área financeira) na política de gestão de crédito em uma cooperativa agroindustrial.

A partir da pesquisa, o resultado apontou que existe conflito de interesse entre as áreas comercial e financeira. Esse conflito ocorre porque há assimetria de informação sobre a qualidade do requerente do crédito (capacidade de pagamento ou de conceder garantias) e do desalinhamento de incentivos. Enquanto a área comercial preza pela venda, a área financeira preza pela qualidade da venda.

Além disso, sobre o comitê de crédito, trata-se de um mecanismo de governança corporativa que funciona bem na cooperativa, embora os entrevistados que façam parte do comitê de crédito não abordarem a política de crédito nas pontuações transcritas, assim como não houve acesso à essa política. Conforme os resultados apontam, na maioria das vezes, há consenso entre os participantes do comitê e esse consenso prevalece com o atendimento das expectativas da área comercial, que é conceder crédito mediante a possibilidade de obter garantias mais adequadas para a qualidade de crédito que o requerente cooperado deseja.

A principal conclusão é que a separação de propriedade e controle é, por vezes, falha na prática de governança corporativa na cooperativa estudada, principalmente quando a diretoria decide pela concessão de crédito porque não houve consenso no comitê de crédito da cooperativa. Nota-se que a diretoria é fonte de conflito de interesse quando ela age de modo político, seja por reivindicação do cooperado, ou pela necessidade de mediação da falta de consenso do comitê.

Decorrente do conflito que advém de contratos relacionais mais próximos com a diretoria implica-se uma perda residual do custo de agência. Portanto, o cooperado sente-se mais como proprietário do que como cliente quando busca o crédito e ao interagir diretamente, com a diretoria esta se vê mais como proprietária do que como gestora da organização.

A pesquisa apresenta algumas limitações. O fato de ser um estudo de caso não permite que os resultados sejam generalizados para outras cooperativas agropecuárias e representam o estado atual da cooperativa em que o estudo foi realizado. A mudança da política de crédito da cooperativa estudada, ou de práticas de governança corporativa em momento posterior a este em que a pesquisa foi realizada podem proporcionar resultados distintos do que foram alcançados. A saturação pode não ter sido alcançada pela circularidade na indicação entre os entrevistados, isto é, pode ter ocorrido de não haver entrevistado pessoas-chaves pela não indicação. A impossibilidade de obtenção documentos internos, como norma interna de política de concessão de crédito impediu a triangulação entre várias fontes de evidências podendo prejudicar os pesquisados.

## REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. **Anais...** XLIII Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Sociologia e Economia Rural, Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho de 2005.

ARAKAWA, H. H. **Percepção do produtor agrícola em relação às operações de barter: um estudo da região de Lucas do Rio Verde (MT)**. Dissertação (mestrado), 82 f. Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), Piracicaba, 2014.

ARCAS-LARIO, N; MARTIN-UGEDO, J. F.; MINGUEZ-VERA, A. Farmers' Satisfaction with Fresh Fruit and Vegetable Marketing Spanish Cooperatives: An Explanation from Agency Theory. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n.1, p. 127-146, 2014.

AZEVEDO, C. M.; SHIKIDA, P. F. A. Assimetria de informação e o crédito agropecuário: o caso dos cooperados da Coamo-Toledo (PR) **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 42, n. 2, Abr.-Jun., 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032004000200005>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELIK, W. **O financiamento da agropecuária brasileira no período recente**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3407/1/td\\_2028.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3407/1/td_2028.pdf)>. Acesso em: 05 Jul 2018.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C.; LIMA, J. B.; BRAGA, M. J. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Rev. Adm. Contemp.**

[online], v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552008000100004>.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, jan./abr. 2018. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n1a5](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a5)

CARVALHO, F.; DIAZ, M.; BIALOSKORSKI NETO, S.; KALATZIS, A. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma Análise do Risco. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 67, p.70-84, 2015. <https://doi.org/10.1590/rcf.v26i67.98099>.

CNA. **Agropecuária supera obstáculos e segue liderando a economia brasileira em 2016**. Disponível em: <<http://www.cnabrasil.org.br/noticias/agropecuaria-supera-obstaculos-e-segue-liderando-economia-brasileira-em-2016>> Acesso em: 14 Jul 2018.

CAOQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAM, P. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. Conflito entre áreas organizacionais - uma questão ainda a ser administrada. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 38-56, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8020/6771>>. Acesso em: 08 Jul.2018.

CASTRO NETO, J. L.; SÉRGIO, R. S. G.. **Análise de Risco e Crédito**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.



EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

EISENHARDT, M, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n.1, p. 57-74, 1989.

FAMA, E. Agency Problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FAMA, E. F. & JENSEN, M. C. Separations of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FAMÁ, R.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. Riscos financeiros e não financeiros: uma proposta de modelo para finanças. **Cadernos da FACECA**, v. 11, n. 1, p. 33-50, jan./jun., 2002.

FERREIRA, J. B.; FERREIRA, T. S.; FERREIRA, M.S. Cooperativas: conflitos entre os interesses dos administradores e dos associados. **Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias**, Coromandel, v. 1, n. 1, p. 76-86, ago./dez. 2016.

FRANCISCO, J. R. S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. Risco de crédito em cooperativas: uma análise com base no perfil do cooperado. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 137-149, jul./dez. 2012. 2012.

IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 10 Set. 2017.

IPARDES. **Agropecuária é o motor na maioria dos municípios que mais crescem no Paraná**. Disponível em:

<[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_noticia=838](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_noticia=838)>. Acesso em: 14 Jul 2018.

**Participação do agronegócio no PIB é a maior em 13 anos, estima CAN.**

Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/participacao-do-agronegocio-no-pib-e-a-maior-em-13-anos-estima-cna.ghtml>. Acesso em 17/08/2018

**Ocepar completa 47 anos com faturamento de R\$ 70,6 bilhões em 2017.**

Disponível em: <https://paranaportal.uol.com.br/agronegocio/cooperativas/514-ocepar-faturamento/>. Acesso em 17/08/2018.

**Relatório de Gestão Exercício 2017 Sescop Pr.** Disponível em:

[http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2018/transparencia/Contas\\_Anuais\\_RG\\_2017\\_Sescop\\_PR\\_2017.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2018/transparencia/Contas_Anuais_RG_2017_Sescop_PR_2017.pdf). Acesso em 17/08/2018.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, A. **Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo**. Brasília: Stilo, 2005.

MINGUEZ-VERA, A.; MARTIN-UGEDO, J. F.; ARCAS-LARIO, N. Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: evidence from Spain. **Spanish Journal of Agricultural Research**, v. 8, n 4, p. 908-924, 2010.

**OCEPAR. Princípios básicos do Cooperativismo.** Disponível em:

<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>>. Acesso em: 24 Maio 2017.

**OCEPAR. Ramo agropecuário: Faturamento das cooperativas avança 15% em 2016.** Disponível em <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/111405-ramo->

[agropecuario-faturamento-das-cooperativas-avanca-15-em-2016](#). Acesso em: 10 Fev 2017.

PASCUCI, L.; LORENZI, A. G. A.; CASTRO, S. C. Princípios Cooperativistas e Conflitos de Interesses: um estudo comparativo. **Revista Eletrônica Estácio Papyrus**, v. 1, n. 1 p. 1-13, 2014. Disponível em: <<http://revistapuca.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/view/216/530>>. Acesso em: 30 Jun. 2018.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, A. T.; SOUSA, E. P.. Influência da informação assimétrica na obtenção de crédito em empresas calçadistas em Juazeiro do Norte, CE. **Revista Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 100-118, jan-abril, 2017.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. S. Governança Corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk. *Race*, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 313-322, jan./abr. 2015. DOI: 10.18593/race.v14i1.5815.

SILVA, F. P. **Financiamento da cadeia de grãos no Brasil: o papel das tradings e fornecedores de insumos**. Dissertação (mestrado), 114 f. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2012.

SILVA, A. H.; CALEMAN, S. M. Q.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, RS, Edição Especial 01/2018, p. 69-86. DOI: 10.5902/2359043230472

SILVA, S. S.; SOUSA, A. R.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA (SNA). **Produtores rurais elegem cooperativas como principais vias para compra de insumos**. Disponível em <http://sna.agr.br/produtores-rurais-elegem-cooperativas-como-principais-vias-para-compra-de-insumos/>. Acesso em: 20 Jan 2017.

TRINDADE, L.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.  
<https://doi.org/10.11606/rco.v6i16.52669>

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Nome (opcional) e cargo do entrevistado.
2. Apresentação da cooperativa por parte do entrevistado.
3. A cooperativa faz concessão de crédito aos associados? De que forma? Há um limite de crédito instituído aos associados?
4. Há parâmetros para a concessão do crédito? Quais? Há uma política de crédito instituída? Quem define? É seguida as normas em todos os seus aspectos? Há análises para casos específicos? Quem participa desta análise?
5. Há um setor específico para a análise do crédito? Essa área tem a decisão final? Possui um comitê de crédito? Esse comitê é interdisciplinar? Quais setores participam?
6. O produtor exerce alguma influência na concessão de crédito? Quais? Como? Sobre quem ele exerce? Como é tratado internamente?
7. Qual o papel da área comercial na concessão do limite de crédito? Há situações em que esta área define a concessão de crédito?
8. A cooperativa já negou crédito a associados? Em quais circunstâncias? Quem determinou a negação do crédito?
9. Em situações de inadimplência, como é o tramite da informação? Ocorrem casos de renegociações? Quem avalia a renegociação? Há alguma penalização ao associado? Há alguma penalização sobre a área comercial?
10. Como a área financeira analisa a área comercial? Há uma visão míope no comercial sobre crédito, quando o objetivo é alcançar as metas?
11. A visão financeira é dominante na análise de crédito? Isto impacta em seus negócios? Como? Quando? Conseguiria quantificar?
12. Como a área comercial analisa a financeira? Há impactos na área comercial decorrente da decisão financeira? Quais aspectos? Conseguiria quantificar?
13. Do ponto de vista comercial, a área financeira dificulta a execução ou atingimento das metas.
14. Qual o papel da diretoria nos casos de divergência?