



## ANAIS

### A COMUNICAÇÃO E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES: UMA RELAÇÃO DE CAUSA E CONSEQUÊNCIA ENTRE O DIÁLOGO E O PROBLEMA DE CONTROLE

MEGGIE CECILIA DE OLIVEIRA MIRANDA

meggie.miranda@ufv.br

UFV - UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

PABLO MURTA BAIÃO ALBINO

pablo.albino@ufv.br

UFV - UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

RAFAEL CASTILHO MOREIRA GUEDES

rafael.castilho@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**RESUMO:** As cooperativas são organizações complexas com finalidades socioeconômicas. Em relevância das cooperativas possuírem finalidades sociais e econômicas, as estruturas de Governança se tornam importantes para sua melhor administração. De forma complementar, é possível afirmar que, mesmo se tratando de uma organização que possui fins não lucrativos e sociais, por possuir objetivos econômicos, ela também é passível de lidar com o conflito de agência, tornando ainda mais importante a necessidade de uma boa estrutura gestonária. Neste contexto, é válido ressaltar como a comunicação é uma poderosa aliada para diminuir a assimetria de informações e solucionar conflitos pois, muito mais do que uma troca de informações que ocorre dentro de uma organização, a comunicação organizacional também afeta seu público interno, externo, e stakeholders no geral, sendo uma importante ferramenta da Governança capaz de minimizar conflitos de agência. Em virtude da assimetria de informações, um dos problemas que ocorre de forma específica nas cooperativas, é o chamado Problema de Controle. Michael Cook, em 1995, define o Problema de Controle como a associação entre os custos de agência e a divergência de interesses. Essa divergência tem por consequência um Agente que não consegue representar os interesses do Principal, demonstrando assimetria de informações e interesses. Em síntese, se pensarmos na comunicação organizacional como uma ferramenta capaz de alinhar informações e interesses, o objetivo da presente pesquisa é relacionar os canais de comunicação com a existência do Problema de Controle. Para isso, se faz necessário analisar a estrutura de Governança, o relacionamento entre Cooperado-Cooperativa e os canais de comunicação utilizados pela cooperativa.

**PALAVRAS CHAVE:** Cooperativa; Teoria da Agência; Assimetria de Informações; Canais de Comunicação; Separação de Propriedade e Controle

**ABSTRACT:** Cooperatives are complex organizations with socio-economic ends. In the relevance of cooperatives to have social and economic purposes, the Governance structures become important for their better administration. In a complementary way, it is possible to say that, even if it is an organization that has non-profit and social purposes, because it has economic objectives, it is also liable to deal with the agency conflict, making the need for a good structure even more important. In this context, it is worth emphasizing how communication is a powerful ally to reduce information asymmetry and resolve conflicts because, much more than an exchange of information that takes place within an organization, organizational communication also affects its internal, external, and stakeholders in general, being an important Governance tool capable of minimizing agency conflicts. Due to information asymmetry, one of the problems that occurs specifically in cooperatives is the so-called Control Problem. Michael Cook, in 1995, defines the Control Problem as the association between agency costs and the divergence of interests. This divergence results in an Agent unable to represent the interests of the Principal, demonstrating asymmetry of information and interests. In summary, if we think of organizational communication as a tool capable of aligning information and interests, the objective of the present research is to relate the communication channels with the existence of the Control Problem. For this, it is necessary to analyze the Governance structure, the relationship between the Cooperative-Cooperative and the communication channels used by the cooperative.

**KEY WORDS:** Cooperative; Agency Theory; Information Asymmetry; Communication Channel's; Separation of ownership and control

## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

A Teoria da Agência, também conhecida como Teoria do Agente ou Teoria do Agente-Principal, é uma abordagem que se debruça sobre a análise dos possíveis conflitos existentes em uma organização, no relacionamento entre indivíduos proprietários e aqueles que possuem o controle da gestão. A teoria apresenta dois conceitos centrais, o principal e o agente, onde, respectivamente, consistem em aquele que possui a propriedade e aquele que tem o controle e o poder de decidir pelo proprietário (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011; CARVALHAL; BORDEAUX-RÊGO, 2010).

Da Silva, De Sousa e Leite (2011) afirmam que dessa separação entre propriedade e controle surgem potenciais conflitos de agência, ou seja, divergências de interesses entre o principal e o agente, caracterizadas por assimetria de informações, conflito de interesses e comportamentos oportunistas. Deste modo, com o objetivo de amenizar esses conflitos de agência recorre-se à utilização da governança corporativa como ferramenta organizacional de estabelecimento de melhores práticas, considerando não apenas os interesses do principal e do agente, como de todos os *stakeholders* da organização (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011; NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

Existem diversos tipos de organizações e, de acordo com Neto, Barroso e Rezende (2012), as organizações podem ser categorizadas com base nos seus objetivos econômicos, sendo a primeira com fins lucrativos, a segunda sem lucros e a terceira com objetivos econômicos, mas sem fins lucrativos.

Como exemplo da terceira categoria, pode-se citar a Cooperativa, um tipo de organização com regime jurídico, definido pela Lei nº 5.764 de dezembro de 1971, e que possui, como os principais órgãos de decisão, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Assembleia Geral, sendo este último o órgão supremo da sociedade cooperativa (BRASIL, 1971). Em consequência da sua natureza jurídica e doutrinária específicas, a Cooperativa se torna uma organização complexa que particularmente está sujeita aos conflitos de agência, visto que os cooperados são ao mesmo tempo proprietários e usuários dos serviços da Cooperativa (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011).

Por esta perspectiva, a Assembleia Geral, composta pelos cooperados, é o órgão máximo de decisão na cooperativa, mas é o Conselho de Administração que faz a gestão da organização, sendo o responsável por viabilizar os interesses do principal. Geralmente, as organizações possuem Conselhos compostos por pessoas capacitadas no âmbito da gestão, todavia, no caso das Cooperativas, o Conselho é composto pelos próprios associados, sem essa prerrogativa profissional (NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011).

Contudo, é o Conselho Administrativo que operacionalizará a Governança Cooperativa, definida pela Organização das Cooperativas Brasileiras como

[...] um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2020, p. 13).

Para obter uma Governança Cooperativa eficaz que atenda aos associados, aos princípios cooperativistas e alcance bons resultados econômicos, uma comunicação efetiva entre Agente-Principal se torna de extrema relevância. De acordo com Sousa *et al.* (2014), a



## ANAIS

comunicação é uma ferramenta que pode ser utilizada para diminuir a assimetria de informação entre os *stakeholders* da Cooperativa, minimizando as divergências de interesses entre os proprietários e gestores (BERTOLIN *et al.* 2008). Essa divergência de interesses entre o Agente e o Principal foi definida por Michael Cook, como o Problema de Controle. Cook (1995) afirma que, “devido à incompleta busca e monitoramento dos dispositivos de informação, os órgãos de governança atuam com desvantagem” (COOK, 1995, p. 1157, tradução nossa).

Com base nas reflexões supracitadas surge o seguinte questionamento que orienta esse projeto: como os canais de comunicação podem atuar na diminuição das assimetrias de informações e, conseqüentemente, no problema de controle proposto por Michael Cook? Para que se possa responder essa pergunta, é necessário um maior aprofundamento sobre a Teoria do Agente, a Governança, e como a comunicação e transparência são aspectos importantes para solucionar os conflitos de agência.

O objetivo deste projeto é, portanto, realizar uma pesquisa qualitativa a fim de comprovar a importância de canais de diálogo e como sua utilização é capaz de solucionar os problemas de agência relacionados a assimetria de informação e divergência de interesses, garantindo o ideal democrático que existe dentro de uma Cooperativa.

A Cooperativa, uma organização de caráter jurídico e doutrinário, também está sujeita aos conflitos de agência, sendo de grande importância a utilização da comunicação para viabilizar uma melhor estrutura de governança e gestão cooperativista que consiga atender aos interesses dos cooperados (SOUSA *et al.*, 2014).

Uma comunicação efetiva é fortemente recomendada no âmbito organizacional da cooperativa, por permitir uma transparência que reflita o princípio democrático do cooperativismo. Além disso, a comunicação transparente permite um aumento de confiança entre as partes, tendo impacto direto na gestão da Cooperativa (DE OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

Como, em sua maioria, o Conselho Administrativo é composto por cooperados não capacitados para a gestão, é de suma importância que os interesses dos membros do Conselho e dos demais cooperados estejam alinhados, evitando custos e conflitos de interesse (NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). Para que isso ocorra, é necessário que o Agente saiba dos interesses do Principal e que o Principal saiba como o Agente está tomando as decisões que permitam a maximização da utilidade do interesse coletivo.

Desta forma, é importante o estabelecimento de um canal que seja rápido e eficiente para a transmissão de informações, não sendo necessário esperar a ocorrência de uma Assembleia. Além disso, é importante que este canal permita o diálogo, não sendo um canal meramente informativo. De forma complementar, é necessário ressaltar que a Cooperativa deve saber se comunicar com seus públicos de interesse pois, para uma comunicação efetiva, é importante a análise dos contextos (SOUSA *et al.*, 2014).

Sousa *et al.* (2014) afirmam que, considerando a evolução da comunicação organizacional, é importante entender que ela deve levar em conta as diversas relações entre receptor, aquele que escuta, e locutor, aquele que fala, devendo considerar o contexto das partes interessadas. Os autores também ponderam que, para ser estabelecido um bom canal de



## ANAIS

diálogo, deve se deixar claro como se dá um processo de comunicação efetivo, permitindo uma incorporação de estratégias na organização que busquem resultados de interesse coletivo.

Nesta perspectiva, a comunicação possui papel essencial nas organizações (SOUSA *et al.*, 2014) e, a fim de minimizar a assimetria de informações dentro da organização, os canais de comunicação se tornam uma ferramenta eficaz que tem a capacidade de diminuir os conflitos de agência e convergir os interesses do relacionamento Agente-Principal (BERTOLIN *et al.*, 2008).

A assimetria de informações é resultado dos conflitos de agência e tem, como uma das consequências, o problema de controle. Neste contexto, o Agente tem um objetivo e o Principal tem outro, demonstrando uma divergência de interesses e impedindo que seja alcançado o interesse do coletivo. Desta forma, é importante o estabelecimento de canais que permitam o diálogo entre a cooperativa e o cooperado, minimizando a assimetria de informações e, conseqüentemente, os conflitos de agência.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com De Lima, De Araújo e Amaral (2008), em 1976, Jensen e Meckling definiram a Teoria da Agência, também conhecida como Teoria do Agente-Principal ou Teoria do Agente. A teoria estabelece um relacionamento entre os agentes econômicos do mercado e tenta sintetizar os problemas que podem ser encontrados por meio do firmamento de contratos entre esses agentes (DE LIMA; DE ARAÚJO; AMARAL, 2008; DO CARVALHAL; BORDEAUX-RÊGO, 2010)

Ao considerar uma separação entre propriedade e controle, a teoria explica que as transações econômicas ocorrem por meio de dois atores: o Agente e o Principal (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011). Assim, Do Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2010) explicam que o Principal é aquele que detém a propriedade, como por exemplo os acionistas, investidores e associados, e o Agente é aquele que desempenhará um papel de gestão em nome do Principal, como os administradores, corretores e dirigentes. Ao assumir que nem sempre o Agente agirá em prol dos interesses do Principal, o contrato estabelece a separação entre propriedade e controle. Em virtude disso, surge uma assimetria de interesses, gerando, portanto, os conflitos de agência (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011).

Com a finalidade de atingir uma máxima eficiência econômica da propriedade, o Principal estabelece um contrato com o Agente, definindo “um sistema de compensação (contrato) que motive o outro ator (agente) a agir de acordo com o interesse do primeiro” (DE LIMA; DE ARAÚJO; AMARAL, 2008, p. 149). Ao assumir que nem sempre o Agente agirá em prol dos interesses do Principal, o contrato estabelece a separação entre propriedade e controle. Em virtude disso, surge uma assimetria de interesses, gerando, portanto, os conflitos de agência (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011).

Os conflitos de agência possuem dois conceitos principais: Seleção Adversa e Risco Moral, sendo ambos custos que a organização precisa lidar diariamente (LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008), necessitando da elaboração dos contratos para superá-los (DO CARVALHAL; BORDEAUX-RÊGO, 2010). Do Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2010) explicam ainda que, o Risco Moral ocorre pela dificuldade de controle das ações do Agente por parte do



## ANAIS

Principal, e, a Seleção Adversa ocorre devido à assimetria de informação entre as partes, levando, normalmente, o Agente a possuir mais informações que o Principal.

Neste contexto, surge a Governança Corporativa, tendo como objetivo principal minimizar os conflitos de agência (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011), através de mecanismos de controle que assegurem o alinhamento de interesse entre as partes e que permitam o alcance dos interesses da organização (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a Governança Corporativa pode ser definida 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. (IBGC, 2015, p. 20)

A Governança Corporativa é uma das possíveis formas de solucionar os problemas de conflitos de agência, todavia, considerando que os agentes do mercado estão sempre tentando maximizar a sua utilidade (DO CARVALHAL; BORDEAU-RÊGO, 2010), este sistema tem a capacidade de aumentar a confiança no relacionamento Agente-Principal, minimizando os custos de transação e alinhando os interesses dos *stakeholders* (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011).

Neste sentido, a governança é uma ferramenta que pode maximizar a eficiência e permitir o sucesso da organização (DE OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021). Oliveira e Guimarães (2021) ainda afirmam que é devido à governança ter surgido em um contexto de incertezas e riscos, que seus princípios são definidos pela transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O objetivo da Governança Corporativa é alinhar os interesses dos atores econômicos envolvidos na organização, principalmente no que remete ao relacionamento Agente-Principal, assim, é importante ressaltar que a estrutura organizacional se torna relevante ao analisar quais as melhores práticas de governança a serem adotadas (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011). Neste sentido, a Cooperativa, como uma sociedade jurídica formada por pessoas, tem suas características particulares no que diz respeito às práticas de governança.

As Cooperativas têm características particulares que definem sua estrutura, principalmente por possuir objetivos econômicos, mas não ter fins lucrativos. Desta forma, é uma estrutura complexa que exige monitoramento dos resultados econômicos e prestação de serviços (NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). Ao aplicar os conceitos da Governança Corporativa aos princípios cooperativistas, os autores Neto, Barroso e Rezende (2012) afirmam que os princípios de democracia, equidade e distribuição proporcional de sobras são os valores que mais interferem na governança.

A sociedade cooperativa, portanto, está inerente aos conflitos de agência, sendo, inclusive, problemas desafiadores, complexos e recorrentes (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018). Para solucionar esses problemas, a Governança Cooperativista surge como uma adaptação da Governança Corporativa, por considerar os princípios do cooperativismo e a estrutura específica da Cooperativa (DAVIS; NETO, 2010).



## ANAIS

Neste sentido, a Governança Cooperativa propõe boas práticas de governança, visando um modelo de gestão fundamentado nos valores e princípios cooperativistas (OCB, 2020). De forma complementar, Neto e Davis (2010) afirmam ser importante que os gestores da Cooperativa estejam alinhados com os valores e princípios cooperativistas, para que a governança seja capaz de manter a identidade cooperativa e propiciar a melhor eficiência econômica da organização.

Um dos princípios da Cooperativa é a democracia, entretanto, “a ideia de que a democracia representa a responsabilização institucional ao invés da participação de membros acaba por deixá-los sem influência e os gestores sem informação” (DAVIS; NETO, 2010, p. 15). Para Davis e Neto (2010), essa assimetria de informações é resultado de uma prática de gestão inadequada que cria uma falta de visão, não conseguindo atender aos interesses da Cooperativa como um todo. Os autores ainda afirmam que a gestão cooperativista é complexa e requer altos padrões éticos, necessitando analisar os interesses das partes envolvidas e os princípios cooperativistas.

Para atender aos princípios cooperativistas e garantir os resultados que atendam às partes interessadas, custos são gerados (DAVIS; NETO, 2010), principalmente quando consideramos a dualidade do cooperado como Agente e Principal (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011). De acordo com a Lei nº 5.764/71, a Cooperativa possui três órgãos administrativos principais e obrigatórios: Assembleia Geral, Conselho Administrativo e Conselho Fiscal (BRASIL, 1971).

A Assembleia Geral, seja ela ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo das sociedades cooperativas, principalmente por ser a representação da democracia no âmbito da organização (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011). O Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal são eleitos pela Assembleia Geral, sendo suas funções, respectivamente, direcionar as ações para atender aos interesses dos cooperados (DE OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021) e fiscalizar o Conselho Administrativo (DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011).

Neto, Barroso e Rezende (2012) indicam dois formatos de Conselho Administrativo, apontando seus problemas. O mais comum, que demonstra a dualidade do cooperado, ocorre quando um grupo de cooperados são eleitos para tomarem as decisões estratégicas em nome da Cooperativa, todavia, normalmente são gestores não profissionalizados e, nos casos em que se contrata um gestor profissionalizado, ele tem pouca autonomia de decisão.

Já o segundo modelo de gestão, menos comum, ocorre ao contratar um executivo para manter uma gestão profissional, porém, a presidência da cooperativa é ocupada por um cooperado (NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). Adicionalmente, os autores afirmam que este profissional contratado pode não estar ciente da realidade da cooperativa, acarretando em conflitos de interesse.

Observa-se que ambos os modelos têm o objetivo de gerenciar uma Cooperativa, entretanto, independente da estrutura de diretoria escolhida, ambas estão sujeitas a apresentar características de incertezas e sofrer impacto das informações disponíveis no relacionamento Agente-Principal. A incerteza está relacionada à impossibilidade de saber qual será a contribuição oferecida pelo Agente, já o impacto de informações ocorre pela informação se



## ANAIS

dispersar de forma assimétrica dentro da organização (NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

É factível concluir que ambos os problemas, incerteza e assimetria de informações, estão relacionados com a confiança que o Principal tem sobre o Agente, o que enfatiza a importância da disseminação da informação dentro da Cooperativa (BERTOLIN *et al.* 2008). Dois problemas apresentados por Michael Cook (1995) se relacionam diretamente com esse contexto de incerteza e assimetria de informações, o problema do *free-rider* e o problema de controle (COOK, 1995).

O problema do *free-rider* é descrito na literatura ao se relacionar à separação da propriedade e controle na Cooperativa, tendo como consequência uma assimetria de informações dentro da organização. Desta forma, o Agente, que detém mais informações que o Principal, se encontra em uma situação privilegiada em que defende seus interesses individuais, divergindo dos ideais do Principal, que defende os interesses do coletivo (BERTOLIN *et al.*, 2008; DA SILVA; DE SOUSA; LEITE, 2011; COOK, 1995). Já o problema de controle se refere à quando, dada a assimetria de informações dentre os atores econômicos, há uma divergência de interesses entre o Agente e o Principal (COOK, 1995).

Neste contexto de assimetria de informações, Neto, Barroso e Rezende (2012) afirmam que um dos desafios do controle gerencial é a disseminação das informações, para que sempre sejam tomadas as melhores decisões, diminuindo o risco de incerteza e impacto de informações. Para isso, se faz necessário a utilização dos canais de comunicação, pois, uma comunicação eficaz entre as partes permite articular adequadamente os princípios e promover melhores resultados econômicos (SOUSA *et al.*, 2014).

De acordo com Sousa *et al.* (2014), o canal de interação é um canal de comunicação de via de mão dupla, isto é, que promove “a transformação permanente do receptor em transmissor, e vice-versa, permitindo um reajuste constante da comunicação” (SOUSA *et al.*, 2014, p. 496-497), sendo uma ferramenta que permite um funcionamento participativo e dialógico, garantindo, conseqüentemente, o princípio da democracia. Esta afirmação é reforçada por Bertolin *et al.* (2008), ao apontar que:

Para desenvolver este mecanismo, as ações dos dirigentes da cooperativa devem valorizar a gestão da informação, utilizando-se de instâncias que reduzam a assimetria de informações entre a cooperativa e os membros associados, como as assembleias dos sócios, os comitês de representação, os informativos internos, sejam estes jornais ou canais virtuais de comunicação. (BERTOLIN *et al.*, 2008, p. 63)

Desta forma, dada a assimetria de informações, é importante que se construa canais de diálogo que promovam a confiança no relacionamento Agente-Principal, permitindo com que se alcance resultados de sucesso que sejam de interesse para toda a organização (BERTOLIN *et al.*, 2008; DE OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

### 3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos, a pesquisa será realizada em três etapas. A primeira etapa consiste na aplicação de um questionário aberto, em organizações cooperativas do ramo do crédito de diferentes tamanhos. Os questionários, baseados na proposta de Rossetti e Andrade (2014) contará com questões relacionadas aos problemas causados pela assimetria de informações e o funcionamento dos canais de comunicação da organização. Para o





## ANAIS

levantamento da frequência de ocorrência dos problemas relacionados à assimetria aos canais de comunicação, será utilizado um histograma, ferramenta estatística que tem como objetivo encontrar a frequência de alguma variável por meio de um gráfico de barras (DANIEL; MURBACK, 2014).

A segunda etapa partirá dos resultados obtidos através da análise realizada com o histograma. Nesta fase será utilizado o Diagrama de Pareto, análise estatística que tem como objetivo estabelecer um relacionamento de causa e consequência com base na frequência das variáveis (DANIEL; MURBACK, 2014).

A terceira e última etapa consistirá em uma análise descritiva das informações encontradas pelo Diagrama de Pareto. Essa análise é importante pois possibilitará uma descrição quantitativa das informações encontradas, permitindo o mapeamento dos canais de comunicação com maior efetividade, capazes de diminuir a assimetria de informações e, conseqüentemente, o Problema de Controle nas organizações cooperativas.

### 4. RESULTADOS ESPERADOS

Com base no exposto, espera-se, como resultado da pesquisa, listar quais os principais problemas causados pela assimetria de informação entre Agente-Principal nas organizações cooperativas; descobrir como se dá os canais de comunicação das Cooperativas Singulares do ramo do crédito no estado de Minas Gerais, por meio de sistema amostral; e, comparar os canais utilizados com os problemas causados pela assimetria de informação, averiguando a hipótese proposta de que canais efetivos de comunicação podem minimizar a assimetria de informações e, conseqüentemente, o Problema de Controle.

Com esses resultados atendidos, abre-se espaço para a análise da comunicação como algo muito maior que um meio para troca de informações, e sim uma importante ferramenta de Governança capaz de minimizar diversos problemas das organizações cooperativas, indo além do Problema de Controle e tratando também de problemas como o *freerider* e custos de agência.

### 5. CRONOGRAMA E RECURSOS

QUADRO 1. Cronograma de atividades

Cronograma de Atividades	Meses											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1. Pesquisa Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2. Identificação da Amostra			X									
3. Contato com as Cooperativas				X								
4. Coleta de dados					X	X						
5. Tratamento de dados						X	X					
6. Análise quantitativa							X	X				
7. Elaboração Artigo Científico			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11. Apresentação dos resultados finais												X

Fonte: Autoria própria



## ANAIS

**QUADRO 2.** Recursos utilizados

Recursos	
Capital	Financiamento do CNPq pelo “Edital de Seleção PIBIC/UFV 2021-2022
Capital Humano	Bolsista: Meggie Cecilia de Oliveira Miranda (Graduanda em Cooperativismo pela Universidade Federal de Viçosa) Orientador: Pablo Murta Baião Albino (D.S. Ciências Sociais pela Universidad Pública de Navarra) Coorientador: Rafael Castilho Moreira Guedes (Mestrando Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa)
Softwares	Power BI; Excel
Ativos Físicos	Computador com configurações mínimas de 8GB de RAM; SSD; e, processador com capacidade de mínima de 2.4GHz

Fonte: Autoria própria

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTOLIN, Rosangela Violetti et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008.

BRASIL. Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: 04 de jun. 2021.

COOK, Michael L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American journal of agricultural economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

DANIEL, E. A.; MURBACK, F. G. R. Levantamento Bibliográfico Do Uso Das Ferramentas Da Qualidade. **Gestão & Conhecimento Revista do curso de Administração / PUC Minas- campus Poços de Caldas**, v. 08, 2014.

DAVIS, Peter; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

DA SILVA, Sabrina Soares; DE SOUSA, Ana Rosa; LEITE, Eduardo Teixeira. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

DE LIMA, Romeu Eugênio; DE ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflitos 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.

DE OLIVEIRA, Bruna; GUIMARÃES, Lucas José. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer? **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-32, 2021.

DO CARVALHAL, Raquel Lourenço; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, Niterói: UFF**, v. 10, n. 13, 2010.

VII SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Liderança e Inserção Feminina no Agronegócio**, Jaboticabal-SP: 04, 08 a 10 de junho de 2022.



## ANAIS

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2015. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf)>. Acesso em 04 jun. 2021.

NETO, Sigismundo Bialoskorski; BARROSO, Marcelo Francini Girao; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

OCB. Manual de boas práticas de governança cooperativa, 2020. Disponível em: <[http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf)>. Acesso em 03 jun. 2021.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

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.

SOUSA, Diego Neves de et al. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 495-51