



Revista de Administração Contemporânea

ISSN: 1415-6555

ISSN: 1982-7849

Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação
em Administração

Maciel, Ana Paula Blanke; Seibert, Rosane Maria; Silva, Raiziane Cássia
Freire da; Wbatuba, Berenice Beatriz Rossner; Salla, Neusa Maria da Costa
Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária
Revista de Administração Contemporânea, vol. 22, núm. 4, 2018, Julho-Agosto, pp. 600-619
Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170228>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84057862008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Artigos Tecnológicos:

Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária

Governance in Cooperatives: Application in an Agricultural Cooperative



Ana Paula Blanke Maciel¹
Rosane Maria Seibert¹
Raiziane Cássia Freire da Silva¹
Berenice Beatriz Rossner Whatuba¹
Neusa Maria da Costa Salla¹

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Departamento de Ciências Sociais Aplicada,
Santo Ângelo, RS, Brasil¹

Resumo

Este estudo buscou entender as estruturas de governança disponíveis e identificar a melhor frente à realidade vivida pela cooperativa agropecuária pesquisada. Desta forma, o processo ocorreu através de pesquisa descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso, observando, assim, as práticas de governança da cooperativa versus o que preconizam os estudos sobre o tema. Os resultados demonstram que a cooperativa possui uma estrutura mínima de governança, conforme prevê a legislação, avançando para o modelo tradicional estendido com a separação entre propriedade e controle. Além disso, possui valores que orientam o seu crescimento sustentável e busca agir em consonância com os princípios de governança e cooperativistas para assegurar a sua legitimidade. A partir da triangulação das evidências teóricas sobre governança e empíricas observadas na cooperativa agropecuária, elaboraram-se sugestões de melhorias na estrutura de governança, como: (a) boa relação para atuação conjunta dos órgãos administrativos já existentes; (b) contar com gestores profissionais na diretoria executiva; (c) adotar outros mecanismos de controles interno de governança, na figura de alguns comitês e normas internas; (d) contratar especialistas para os conselhos e os comitês, quando for o caso; (e) investir em formação continuada para os membros dos conselhos e demais órgãos administrativos; e, por fim, (f) atuar com maior rigor nas práticas de *compliance*. Em suma, a proposta contribui com o desenvolvimento sustentável e para a legitimidade da cooperativa junto aos seus públicos de interesse, como também com outras cooperativas agropecuárias, dada a similaridade das suas características.

Palavras-chave: estrutura de governança; cooperativas; mecanismos de controle; princípios de governança; princípios cooperativistas.

Abstract

This study sought to understand the available governance structures and to identify the best in light of the reality lived by the agricultural cooperative researched. Thus, the process was done through descriptive, bibliographic, documentary and case study research, observing the actual practices of cooperative governance versus what studies on the subject advocate. The results demonstrate that the cooperative has a minimal governance structure, as provided by law, moving towards the traditional extended model with the separation of ownership and control. It has values that guide its sustainable growth and seeks to act in accordance with the governance and cooperative principles to ensure legitimacy. From triangulation of the theoretical evidences on governance and empirical observation in the agricultural cooperative, we made suggestions for improvements in the governance structure: (a) maintain good relations for joint action between the existing administrative bodies; (b) have professional managers on the executive board; (c) adopt other mechanisms of internal governance controls in the form of certain committees and internal rules; (d) hiring experts for councils and committees, where appropriate; (e) investment in continuing education for board members and other administrative bodies; and, finally, (f) more rigorous compliance practices. In summary, our proposal contributes to the sustainable development and legitimacy of the cooperative with its stakeholders, as well as other agricultural cooperatives given the similarity of characteristics.

Key words: governance structure; cooperatives; mechanisms of control; governance principles; cooperative principles.

JEL Classification Codes: O16, J54, N56.

Introdução

Surgida a partir da separação entre propriedade e controle, proporcionada pelo crescimento das organizações na década de 30 (Berle & Means, 1987/1932), a discussão sobre as boas práticas de governança e seus mecanismos tem se difundido como forma estratégica para: minimizar os conflitos de interesses entre o agente e o principal (Jensen & Meckling, 1976); reduzir os riscos da assimetria de informação (Akerlof, 1970; Bijman, Hendrikse, & Oijen, 2013); garantir a vantagem competitiva das organizações; e levá-las à sustentabilidade em longo prazo (McDonnell, 2011; Weitzner & Peridis, 2011). Atualmente, a governança, com suas boas práticas e seus mecanismos de controle, não se limita às grandes corporações, podendo ser adotada e adaptada às necessidades de qualquer tipo de organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015), como as cooperativas, por exemplo.

As cooperativas são organizações complexas, por que são estruturadas de forma hierárquica e atuantes em variadas atividades econômicas. Além disso, tem estrutura de capital difusa e vaga especificação dos direitos do proprietário (Costa, Chaddad, & Azevedo, 2013). As mesmas são associações voluntárias e autônomas de pessoas que desejam atender as suas necessidades e os anseios comuns socioeconômicos e culturais, através de uma organização em que a propriedade é conjunta e a gestão é democrática (The International Co-Operative Alliance [ICA], n.d.).

Com atuação diversificada no mercado, incluindo o consumo, a produção, o crédito, a prestação de serviços, a agropecuária e a comercialização para seus cooperados, o cooperativismo é o centro de estudos e debates daqueles que o veem como uma alternativa para acelerar o desenvolvimento socioeconômico da sociedade em que a cooperativa se insere (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014).

Mesmo regidas por princípios baseados nos valores de ajuda mútua, autorresponsabilidade, igualdade, democracia, solidariedade e equidade (ICA, n.d.), as cooperativas devem buscar meios para melhorar sua gestão e sua relação com os associados, colaboradores e a sociedade em si, sem modificar suas características cooperativistas. A adoção das boas práticas de governança é importante pela sua capacidade de impulsionar o crescimento sustentável, fortalecer o cooperativismo, promover a separação entre propriedade e controle, reduzir conflitos de interesse que colocam em risco seu desenvolvimento, e para a legitimidade organizacional (Costa, Azevedo, & Chaddad, 2012; Costa *et al.*, 2013; IBGC, 2015; Jensen & Meckling, 1976; Liszbinski, Macagnan, Patias, Motke, & Silva, 2016).

Portanto, considerando o contexto exposto, este estudo objetivou apresentar as estruturas de governança disponíveis para as cooperativas, analisar a estrutura atual e sugerir melhorias para a estrutura de governança da cooperativa agropecuária, a qual foi o objeto de estudo, de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável, a redução dos possíveis conflitos de interesse e os riscos para sua legitimidade.

Para tanto, fez-se necessário estudar as práticas de governança preconizadas pela teoria que se adequam às cooperativas, observar na cooperativa quais são as práticas adotadas pela mesma, incluindo as compulsórias e as voluntárias, e proceder à triangulação das evidências para as sugestões de melhoria.

Destaca-se que, no contexto brasileiro, a maioria das cooperativas agropecuárias, encontra-se no nível básico de governança (Costa, Chaddad, & Azevedo, 2012). Portanto, adequar à estrutura de governança da cooperativa e seu funcionamento de acordo com o que a teoria preconiza, é fundamental para a melhoria do desempenho econômico, financeiro e social. A governança, através de suas boas práticas (princípios e mecanismos de controle), apresenta-se como um sistema de gestão eficaz, capaz de contribuir com as cooperativas, agindo estrategicamente frente ao mercado competitivo, enfrentando os desafios relacionados à autonomia, à profissionalização da gestão e à legitimidade da cooperativa, para que a mesma tenha maiores chances de sobrevivência no mercado em que atua, por meio da legitimação de seus públicos (Bijman *et al.*, 2013; Bijman, Hanisch, & Sangen, 2014; Costa *et al.*, 2013; Friedrich, Macagnan, Bagatini, Grando, & Freitag, 2015).

Contexto e Realidade Investigada

Para o desenvolvimento do trabalho, foram investigadas duas realidades: a das cooperativas e a da governança em cooperativas, que são apresentadas na sequência.

Cooperativas

As cooperativas surgem da associação de pessoas, em prol da comercialização de seus produtos e serviços. Essas associações se estabelecem para que a operação ocorra em condições mais vantajosas do que seria possível se obter individualmente (SEBRAE, 2014). Logo, ser a intermediária entre o mercado e os cooperados é o papel principal das cooperativas (Machado, 2011). É pela ambiguidade existente na relação do cooperado com a cooperativa que a torna uma organização diferente das demais. Isso porque, ao mesmo tempo em que o cooperado é usuário, ele também é proprietário, e o retorno do seu capital é proporcional aos valores resultantes das suas operações com a cooperativa (Bialoskorski, 2004; Borgen, 2011; Sindicato e Organizações das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul [OCERGS], n.d.; SEBRAE, 2014).

Esse tipo de organização é regido pelo preceito de liberdade humana e por princípios, acordados internacionalmente, que visam orientar a relação da cooperativa com o cooperado e o mercado, possibilitar o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida por meio do cooperativismo (OCERGS, n.d.; SEBRAE, 2014). Esses princípios são baseados nos valores de ajuda mútua, autorresponsabilidade, igualdade, democracia, solidariedade e equidade (ICA, n.d.), conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

Princípios do Cooperativismo

Princípios	Descrição
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, sem discriminações de raça, gênero, religião e política.
Gestão democrática	São controladas por seus membros, que têm participação ativa na formulação das suas políticas e tomadas de decisões.
Participação econômica dos membros	Seus membros contribuem igualmente para o capital social. A distribuição das sobras é limitada ao capital integralizado e o excedente é direcionado a outros fins relativos à cooperativa.
Autonomia e independência	São organizações autônomas, de ajuda mútua, e controladas pelos seus membros.
Educação, formação e informação	Promovem a educação e a formação de seus membros, representantes eleitos, e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.
Intercooperação	Servem de modo mais eficaz aos seus membros, se trabalham em conjunto com outras estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	Trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Nota. Fonte: Adaptado de The International Co-Operative Alliance. (n.d.). *Qué es una cooperativa?* Recuperado em 10 de março, 2016, de <https://www.ica.coop/es/node/36>

Além de nortear a relação entre cooperativa e cooperado, esses princípios definem a forma de gestão, uma vez que clarificam como devem ser a distribuição dos ganhos, o direito de propriedade e o

poder para tomada de decisão. Dessa forma, eles influenciam o modelo de governança adotado pelas cooperativas (Bialoskorski, 2004). Além disso, no Brasil, as cooperativas são regidas pela lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a Lei do Cooperativismo. Essa lei embasa a constituição de qualquer cooperativa no território nacional, o seu funcionamento, seus direitos e deveres e a estrutura mínima de governança, que é composta por assembleia geral, conselho fiscal e conselho administrativo ou diretoria (Lei n. 5.764, 1971).

A assembleia geral tanto pode ser ordinária, realizada anualmente, quanto pode ser extraordinária. As deliberações acontecem através do voto, tendo cada cooperado o direito a um voto, independentemente da quantidade da sua cota-parte. É de sua competência a eleição, a destituição e o estabelecimento de valores pagos aos membros administrativos ou fiscais, deliberar sobre a prestação de contas (relatório de gestão e demonstrativos contábeis) apresentada pela administração e sobre a destinação das sobras apuradas (Lei n. 5.764, 1971).

O conselho fiscal deve ser formado por três membros efetivos e três suplentes escolhidos anualmente pela assembleia geral. Eles não podem ocupar simultaneamente o cargo de conselheiro fiscal e diretoria (Lei n. 5.764, 1971). Nas cooperativas brasileiras, somente os cooperados podem compor o conselho fiscal, o que difere das cooperativas internacionais que permitem a atuação de terceiros desde que atendam aos requisitos relativos à honra, formação profissional e experiência para desempenhar as funções inerentes ao cargo (S. S. Silva, Sousa, & Leite, 2011). Compete a esse conselho a fiscalização da parte administrativa da cooperativa e a convocação da assembleia sempre que detectar situações que requeiram a atenção e a tomada de decisão dos cooperados (SEBRAE, 2014).

Ao conselho administrativo ou à diretoria cabe a administração diária da cooperativa. Seus membros são eleitos em assembleia geral, com mandato nunca superior a 4 anos, sendo obrigatória a renovação de, pelo menos, 1/3 dos membros (Lei n. 5.764, 1971). Os mesmos devem ser comprometidos com a ideologia cooperativista e desempenhar sua função visando aos objetivos da cooperativa e dos cooperados (IBGC, 2015; S. S. Silva *et al.*, 2011). Cabe salientar que a lei permite a separação do conselho de administração da diretoria executiva e/ou a criação de outros órgãos administrativos, por meio do estatuto social da cooperativa.

Governança em cooperativas

Governança é a denominação dada ao sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações. Ela envolve a relação entre proprietários e cooperados, conselho de administração, diretoria e demais órgãos de controle, e define a distribuição dos direitos e das responsabilidades de cada um deles (IBGC, 2015).

A governança se utiliza de práticas conhecidas como as boas práticas de governança, para transformar seus princípios em recomendações no intuito de alinhar os interesses de todos os *stakeholders* da cooperativa, contribuir para preservar e elevar o seu valor, permitindo seu desenvolvimento sustentável, sua perenidade e sua longevidade (IBGC, 2015).

Por *stakeholders*, entendem-se todos aqueles públicos que podem afetar e ser afetados pela organização, ou seja, todos aqueles que têm interesses sobre as atividades desenvolvidas pela organização (Freeman, 1984; Parmar *et al.*, 2010). Portanto, cabe à organização prestar contas demonstrando os retornos sociais gerados pelas suas atividades para ser legitimada por esses públicos e merecer continuar atuando na comunidade onde está inserida (Shocker & Sethi, 1973; Suchman, 1995).

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômica ([OCDE], 2004), os princípios da governança são: garantir a base de uma estrutura efetiva de governança; direito dos acionistas; tratamento equitativo dos acionistas; papel dos *stakeholders*; divulgação e transparência; responsabilidades dos conselhos. No Brasil, esses princípios foram adaptados pelo IBGC (2015) e disseminados conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2

Princípios de Governança Organizacional

Princípios	Descrição
Equidade (<i>fairness</i>)	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua perenidade e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.
Transparência (<i>disclosure</i>)	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimação.

Nota. Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Guia das melhores práticas de governança para as cooperativas* (pp. 15-16). São Paulo: Autor.

A discussão sobre governança deu-se a partir da separação entre controle e propriedade nas grandes corporações (Berle & Means, 1987) que, conseqüentemente, gera os conflitos de interesse entre agente e principal, conforme discutido por Jensen e Meckling (1976) na teoria de agência. No caso das cooperativas, a separação da propriedade e do controle pode não existir devido aos papéis do cooperado, ou seja, ser concomitantemente proprietário, gestor e cliente.

Para Bialoskorski (2004), os conflitos de interesses nas cooperativas podem ocorrer entre conselho e direção, conselho e cooperados, direção e cooperados, cooperativa e cooperados. Outros conflitos podem surgir relacionados ao direito de propriedade, como reivindicações residuais e o controle das decisões (Cook, 1995). Essa realidade acarreta problemas para a gestão à medida em que a cooperativa cresce (Machado, 2011; Zylbersztajn, 2002).

Com a propriedade pulverizada, a participação dos cooperados é menor e os interesses são heterogêneos, assim o foco do cooperado poderá ser segundo os seus interesses e não a otimização do valor da cooperativa (S. S. Silva *et al.*, 2011). Bialoskorski (2004) e Bijman, Hendrikse e Oijen (2013) salientam que os mesmos, muitas vezes, analisam as estratégias da cooperativa e tomam decisões visando ao benefício individual de suas atividades e outros interesses pessoais. Além disso, o fato dos conselhos serem formados apenas por membros da cooperativa (Lei n. 5.764, 1971), acaba deixando a gestão e o poder de decisão nas mãos de poucos cooperados (Bialoskorski, 2004; S. S. Silva *et al.*, 2011).

Nesse viés, alguns autores (Costa *et al.*, 2013; S. S. Silva *et al.*, 2011) também destacam a falta de profissionalização na gestão da maioria das cooperativas brasileiras. Isso ocorre devido à delegação da gestão aos cooperados que, geralmente, não possuem as habilidades e os conhecimentos que a função exige. Como consequência, adotam-se modelos de governança inadequados, que não contribuem com o crescimento sustentável e a legitimação da cooperativa.

Chaddad e Iliopoulos (2013), ao pesquisar sobre os modelos de governança adotados pelas cooperativas da região do cone sul da América do Sul, encontraram dois modelos: (a) modelo tradicional, caracterizado pela dualidade na função de presidente do conselho administrativo e diretor-presidente, uma vez que não há diretoria, ficando o conselho responsável pela gestão da cooperativa; (b) modelo tradicional estendido, caracterizado pela presença do conselho de administração e de uma diretoria executiva, composto por membros cooperados ou por profissionais contratados, havendo a separação entre tomada de decisão, (parte estratégica) e a gestão da cooperativa (parte executiva).

Diagnóstico da Situação-Problema

Para levantamento do diagnóstico, que ocorreu no período de março a maio de 2016, foi realizada uma pesquisa caracterizada como descritiva, qualitativa e estudo de caso (Vergara, 2014), sendo desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e observação não participante. O estudo de caso deu-se em uma cooperativa agropecuária localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, devido à necessidade apresentada pela mesma e também por ser uma forma de validar o que a teoria preconiza (Yin, 2011).

Nessa cooperativa, procedeu-se uma pesquisa documental no estatuto social, nos regulamentos internos, nas atas de assembleias e conselhos, nos ofícios, dentre outros documentos disponibilizados pela mesma. Além disso, foram realizadas entrevistas informais, não estruturadas, com alguns gestores e associados. Por gestores, entendem-se o diretor vice-presidente e o diretor de negócios, com os quais se buscou informações sobre o funcionamento hierárquico da cooperativa e a alçada de gestão dos membros de cada nível hierárquico. Dentre os associados, escolheu-se um membro do conselho de administração e outro do conselho fiscal, com os quais obtiveram-se informações sobre o funcionamento e os poderes estratégico, de controle e de tomada de decisão dos respectivos conselhos.

Também procedeu-se a observação não participante nas páginas eletrônicas de Internet da cooperativa, com intuito de coletar outras evidências sobre a sua governança, incluindo a relação com os associados para indicar a responsabilidade social, o tratamento equânime entre os sócios e os níveis de transparência e prestação de contas da cooperativa, que são princípios estabelecidos de governança. As evidências obtidas no estudo de caso foram analisadas por meio de análise de conteúdo, sem uso de *softwares* como NVivo e/ou Atlas.ti. Por fim, realizou-se uma síntese cruzada das evidências empíricas versus teóricas (Bardin, 2011; Vergara, 2010; Yin, 2011), que permitiram identificar os componentes que estruturam a governança da cooperativa agropecuária.

Práticas de governança adotadas pela cooperativa

As práticas adotadas na cooperativa estão registradas no estatuto social, que prevê, dentre outras coisas, participação da cooperativa em sociedades não cooperativistas; filiação a outra cooperativa singular; compra de produtos agropecuários de não cooperados para cumprir contratos ou para suprir sua capacidade de armazenamento; promover cursos e aprimoramento profissional de seus cooperados e empregados, estando estes voltados às atividades desenvolvidas pela cooperativa.

Ademais, a cooperativa possui alguns valores que são importantes para o seu crescimento, destacados a seguir:

1. Comprometimento: manter o compromisso feito com alguém;
2. Bom relacionamento: ter confiança, respeito e harmonia entre as pessoas;
3. Credibilidade: característica de quem conquista e transmite confiança a alguém;
4. Inovação: criar, melhorar, modificar algo existente;
5. Justiça: ajuda a respeitar todos de igual forma e mantém a ordem da sociedade.

A estrutura de governança identificada na cooperativa agropecuária é demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3

Estrutura de Governança da Cooperativa

Estrutura de Governança	Procedimentos
Assembleia Geral	Através da assembleia, são tomadas as decisões da cooperativa. Pode ser convocada pelo presidente, pelo conselho fiscal ou por 1/5 dos cooperados, que estão em dia com os seus direitos sociais. Reúne-se para tratar de qualquer assunto, desde que o mesmo tenha sido anunciado no edital de convocação e tenha 2/3 dos cooperados presentes, para que as decisões tomadas sejam válidas.
Conselho Fiscal	Formado por três membros titulares e três suplentes. Cada ano é eleito um novo conselheiro fiscal, ficando restrita a participação de parentes até segundo grau dos diretores. Para fazer parte desse conselho, o associado não pode participar do conselho administrativo. Devem se reunir mensalmente para verificar saldo de caixa, examinar as despesas e verificar se as contas estão de acordo com as decisões tomadas no conselho administrativo.
Auditoria Independente	A auditoria externa é realizada por uma empresa independente da cooperativa. São analisados as demonstrações financeiras e o balanço social. O parecer é apresentado aos cooperados durante a assembleia geral ordinária.
Auditoria Interna	<p>No decorrer do ano, são realizados quatro tipos de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditorias de processos - ocorrem em um ou mais processos que compõe uma determinada área ou setor, havendo rodízios; ✓ Auditorias de controles - realizadas nos setores da cooperativa, visando à avaliação dos controles internos e a eficácia dos procedimentos administrativos e operacionais; ✓ Auditorias especiais – são feitas com o objetivo de verificar fatos ou situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária, para atender à solicitação de autoridades competentes podendo dispensar a existência prévia de programa de auditoria; ✓ Auditorias de sistemas de gestão - acontecem em todos os processos de uma determinada área da cooperativa, em um período curto de dias, não podendo ultrapassar 30 dias. <p>A auditoria é desenvolvida por dois auditores líderes. Mas, para a realização da auditoria de sistemas de gestão e de processos, foram capacitados outros funcionários da própria cooperativa para auxiliar os auditores na verificação dos processos realizados em todas as suas unidades.</p>
Conselho de Administração	Elegíveis apenas membros que representem as unidades de atuação da cooperativa. São inelegíveis os cooperados que não possuam a cota-capital integralizada, não tenham entregado toda a sua produção na cooperativa ou tenham dívidas vencidas com ela, os que são funcionários e os que, no exercício anterior à eleição, tenham sido candidatos às eleições municipais, estaduais ou federais. De acordo com o estatuto social, o conselho de administração deve ser formado por 12 cooperados, representando cada unidade da cooperativa.
Diretoria Executiva	Formada por diretor presidente, vice-presidente, secretário, diretor de infraestrutura e gestão e diretor de negócios. Todos oriundos do corpo de associados da cooperativa.
Admissão de Sócios / Cooperados	Os interessados em ingressar na cooperativa deverão desenvolver alguma atividade agrícola, pecuária ou extrativa por conta própria. A inclusão de um novo cooperado se dá através de um parecer elaborado pelo conselho da unidade, que deverá ser aprovado pelo conselho de administração. Uma vez aprovado, o candidato terá que subscrever, no mínimo, cinco cotas-partes do capital e a primeira parte deve ser integralizada no ato. O restante das parcelas deve ser pago anualmente.

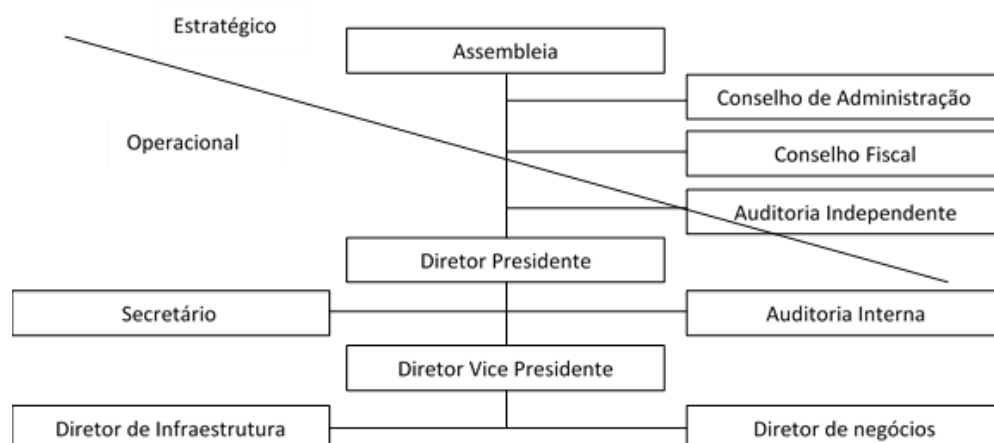
Continua

Tabela 3 (continuação)

Estrutura de Governança	Procedimentos
Exclusão de Sócios / Cooperados	A exclusão de um cooperado se dá pelo encerramento das atividades da cooperativa, pela morte do cooperado e ou através de uma infração legal ou do estatuto. A decisão é tomada pelo conselho administrativo juntamente com o presidente e cabe recurso. O cooperado também pode pedir o desligamento da cooperativa através de um requerimento destinado ao conselho de administração. Com a saída do cooperado, a cooperativa deverá restituir o capital que foi integralizado, com os reajustes legais, após a assembleia geral aprovar o balanço geral do exercício em que o cooperado saiu da cooperativa.

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

A cooperativa cumpre o que estabelece a lei nº 5.764/71 (Lei n. 5.764, 1971), pois dispõe de assembleia-geral, conselho fiscal, conselho de administração e diretoria executiva, enquadrando-se no modelo tradicional estendido (Chaddad & Iliopoulos, 2013). Também se utiliza dos serviços de auditoria externa, apresentando à assembleia e aos órgãos de controle o parecer dos auditores independentes, juntamente com as demonstrações contábeis da cooperativa (Lei n. 5.764, 1971). Além disso, verifica-se a presença de auditoria interna na estrutura de governança da cooperativa, preconizada pela literatura acadêmica como um importante mecanismo de controle (Rossetti & Andrade, 2012). A estrutura de governança atual da cooperativa pode ser observada na Figura 1.

**Figura 1.** Organograma Atual da Cooperativa

Fonte: Adaptado do Cooperativa Mista São Luiz Limitada. (2016). *Estatuto* [Documento interno]. Santa Rosa, RS: Autor.

No que se refere aos princípios de governança, a cooperativa os atende, conforme se constata pelas ações desenvolvidas e descritas na Tabela 4.

Tabela 4

Ações da Cooperativa Relacionadas aos Princípios da Governança

Princípios	Ações
Transparência	Possui um programa de rádio, apresentado diariamente na frequência AM, durante dez minutos, no horário do meio-dia. Ele é usado para divulgar a cotação agrícola dos produtos vendidos na cooperativa, produtos que os próprios associados têm para venda, as atividades desenvolvidas pela cooperativa para funcionários, associados e clientes, dentre outros. Possui uma página eletrônica de Internet com acesso público, na qual são divulgadas atividades desenvolvidas pela cooperativa, balanço social, demais demonstrações contábeis, entre outros.
Responsabilidade Social	Possui, desde 2004, o Programa de Educação Social para as Mulheres Trabalhadoras Rurais , voltado às mulheres e às filhas de associados. É parceira do programa AABB comunidade e apoia entidades da área da saúde nos municípios onde a cooperativa possui unidades. Participa de ações e eventos promovidos pela comunidade, realiza dias de campo, palestras para sócios e clientes.
Prestação de Contas	Utiliza a página eletrônica de Internet para prestar contas à comunidade, disponibilizando o balanço social, relatórios financeiros e as demonstrações contábeis, bem como o parecer dos auditores independentes e do conselho fiscal.
Equidade	Cada sócio possui a mesma forma de integralização do capital social e igual direito de participação na assembleia e nos conselhos fiscal e de administração. Qualquer pessoa tem acesso à cooperativa sem nenhum tipo de discriminação, seja na quantidade da sua produção agrícola, ou por raça, credo, tendência política ou classe social.

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, analisa-se a situação diagnosticada.

Análise da Situação-Problema e Recomendações para a Governança da Cooperativa

Em qualquer organização, a assembleia é órgão superior, que tem poderes absolutos para tomada de decisões referentes ao interesse da organização, seu desenvolvimento e sua defesa, quando for o caso (A. L. C. da Silva, 2006; IBGC, 2015; Lei n. 5.764, 1971; Rossetti & Andrade, 2012). Nas cooperativas, a assembleia geral tem poderes para decidir qualquer negócio realizado pela cooperativa, bem como qualquer assunto relacionado a ela. O que for deliberado na assembleia se aplica a todos, mesmo para os que estavam ausentes ou os que discordaram da decisão (Lei n. 5.764, 1971).

O conselho fiscal é órgão assessor da assembleia geral e fiscaliza a gestão da cooperativa, os atos dos administradores, os cumprimentos dos deveres legais e estatutários, denunciando fraudes, erros ou crimes que forem descobertos durante a fiscalização (A. L. C. da Silva, 2006; IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2012; Schaffer & Crepaldi, 2013). Por esses motivos, os autores recomendam que os conselheiros sejam independentes e com atuação livre dentro da organização, o que não acontece dentro das cooperativas, visto que a própria legislação determina que apenas os cooperados façam parte desse conselho.

Na cooperativa, a auditoria independente é um órgão vinculado ao conselho fiscal e possui um importante papel dentro de qualquer organização por examinar as demonstrações financeiras e emitir o parecer que dá credibilidade às informações econômico-financeiras divulgadas pela entidade. Em virtude disso, a empresa contratada para auditar não deve ter qualquer vínculo com a organização (Gillan, 2006; IBGC, 2015; Liszbinski *et al.*, 2016; Rossetti & Andrade, 2012; Schaffer & Crepaldi, 2013). Pelas evidências coletadas durante a pesquisa, não se percebe qualquer relação entre a firma de auditoria e a cooperativa, que não a prestação de serviços contratada.

Por haver órgãos de auditoria (independente e interna), percebe-se a preocupação da cooperativa em evitar erros e fraudes em seus processos. Essa percepção é reforçada ao verificar que ela realiza quatro tipos de auditorias internas no ano. Nas auditorias internas, são desenvolvidos trabalhos para a verificação das conformidades, resultando em sugestões e recomendações para uma melhor eficácia na realização das atividades da cooperativa. A teoria preconiza que a auditoria interna é responsável pelo sistema de controles internos, devendo garantir a eficácia, a transparência e a confiança nas operações e nas informações por ele geradas. É sua incumbência monitorar a conformidade com os normativos internos e externos, bem como o cumprimento das normas e dos procedimentos definidos pela gestão da cooperativa. Devido à característica de suas atividades, a auditoria interna deve atuar juntamente com o conselho fiscal, com a auditoria independente e com o conselho de administração, caso a organização não possua comitê de auditoria, como é o caso da cooperativa estudada (A. L. C. da Silva, 2006; E. C. Silva, 2012; IBGC, 2015; Liszbinski *et al.*, 2016; Rossetti & Andrade, 2012).

Como órgão obrigatório por lei, a cooperativa também possui um conselho de administração formado pelos cooperados escolhidos pela assembleia geral. De acordo com o estatuto da cooperativa estudada, compete ao conselho de administração atender as deliberações da assembleia geral, planejar todas as atividades da cooperativa, monitorar e avaliar os resultados, bem como administrá-la conforme os princípios da administração. Essas atribuições estão de acordo com o que preconiza a teoria, uma vez que o mesmo é um órgão estratégico, responsável por fixar as estratégias adotadas pela cooperativa e monitorar as ações da diretoria visando ao alcance das metas e dos objetivos traçados no planejamento estratégico (Almeida, Klotzle, & Pinto, 2013; Dutra & Saito, 2002; E. C. Silva, 2012; Rossetti & Andrade, 2012).

Segundo o IBGC (2015), de acordo com a lei das cooperativas (Lei n. 5.764, 1971), o conselho de administração tem a missão, junto à cooperativa, de protegê-la, valorizá-la e preservar sua natureza cooperativista. Com os cooperados, o conselho possui a missão de proporcionar o seu desenvolvimento socioeconômico e com os demais *stakeholders*, de procurar equilibrar suas expectativas. Na governança, o conselho de administração possui um importante papel por ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão, e, por isso, é considerado o principal mecanismo de governança (Bebchuk & Weisbach, 2010; Becht, Bolton, & Roell, 2003; Gillan, 2006; IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2012).

Em outros tipos de organizações, o conselho de administração pode ser composto por conselheiros independentes e externos (Fama & Jensen, 1983; IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2012). No entanto, nas cooperativas, o conselho é restrito apenas aos seus cooperados (Lei n. 5.764, 1971). Essa restrição legal é discutida por estudos anteriores revisados (Bialoskorski, 2004; Bijman *et al.*, 2013; Bijman *et al.*, 2014; S. S. Silva *et al.*, 2011; Zylbersztajn, 2002) e pelo IBGC (2015), devido aos conflitos que podem ser gerados em virtude da relação de dependência dos conselheiros com a cooperativa, uma vez que eles têm duplo papel (usuário/proprietário), pela falta da experiência e controle advindo da ausência de membros externos no conselho. Dessa forma, é fundamental que o conselheiro cooperado tenha o discernimento de sua posição requer uma conduta independente aos interesses pessoais daqueles que os colocaram dentro do conselho (IBGC, 2015).

Devido às atribuições do conselho de administração, deve haver segregação na função de presidente do conselho e de diretor-presidente (E. C. Silva, 2012; Fama & Jensen, 1983; IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2012). É importante destacar que a cooperativa, alvo do estudo, respeita essa recomendação e mantém a segregação dessas funções, enquadrando-se no modelo de governança tradicional estendido (Chaddad & Iliopoulos, 2013), no qual há a separação entre o controle de decisão, na figura do conselho de administração, e a gestão das decisões, na figura da diretoria. A evolução do modelo tradicional ao estendido é um avanço na estrutura de governança e pode representar um passo intermediário possível para as cooperativas agropecuárias, principalmente devido aos custos das práticas de governança envolvidos (Trindade & Bialoskorski, 2014).

O modelo tradicional contém, basicamente, dois organismos tomadores de decisões obrigatórios: a assembleia geral, que tem o poder do voto, e o conselho de administração, que tem seus membros eleitos a partir da assembleia geral. Ou seja, sem a participação de membros externos à cooperativa. Dentre os membros do conselho de administração, escolhe-se o presidente da cooperativa, e, muitas

vezes, os demais membros da diretoria, que se tornam os gestores executivos e implementam as decisões tomadas no conselho de administração (Chaddad & Iliopoulos, 2013). Portanto, não há a separação entre o controle da decisão e a gestão da decisão. Tampouco há gestão profissionalizada com a participação de especialistas externos no conselho de administração (impedido por força de lei no Brasil) ou agentes para a gestão da cooperativa agropecuária.

No modelo tradicional estendido, permanecem os dois organismos tomadores de decisão, porém, há a introdução de não membros na estrutura de governança da cooperativa. Embora, o conselho de administração permaneça com o poder de estabelecer políticas e estratégias para a cooperativa, às decisões operacionais de gestão são delegadas para agentes profissionais contratados pelo conselho de administração (Chaddad & Iliopoulos, 2013; Costa, Azevedo, *et al.*, 2012). Segundo os mesmos autores, a contratação de profissionais gestores é questão chave para melhorar a tomada de decisão coletiva e aumentar a probabilidade de sucesso das cooperativas. Destaca-se, ainda, que os dois modelos preveem a existência de um comitê supervisor, equivalente ao conselho fiscal da legislação brasileira (Bijman *et al.*, 2014; Chaddad & Iliopoulos, 2013).

A evolução do modelo tradicional ao estendido, na cooperativa estudada, ocorreu por decisão estratégica do conselho de administração e aprovação pela assembleia. A diretoria executiva da cooperativa é composta por cinco membros e, conforme seu estatuto, é sua competência a prática de todos os atos de gestão, a elaboração de relatórios, orçamentos e planos de ações da cooperativa, dentre outros. Conforme o IBGC (2015), a diretoria é responsável por colocar em prática as estratégias e as diretrizes estabelecidas pelo conselho de administração, para quem deverá prestar contas. É importante que a diretoria atue com transparência e promova a prestação de contas, definindo estratégias de comunicação com todas as partes interessadas na cooperativa, a fim de manter um bom relacionamento (Schaffer & Crepaldi, 2013), garantindo a credibilidade deles.

A legislação determina que uma cooperativa possua no mínimo 20 cooperados, pessoas físicas, para se constituir. Afirma também que qualquer pessoa pode ser um cooperado, desde que concorde com os propósitos da cooperativa e cumpra com as exigências do estatuto social desta (Lei n. 5.764, 1971). Dessa forma, a adesão de cooperados na cooperativa estudada, bem como a exclusão, a demissão ou a eliminação são feitas de acordo com o que prevê a lei do cooperativismo.

Conforme o estatuto da cooperativa, seus cooperados tem direito de participação ativa na assembleia, de propor medidas em conformidade com os interesses da cooperativa e de serem membros dos conselhos. Por outro lado, é dever dos cooperados subscrever e realizar as cotas-partes do capital, cumprir as disposições legais da cooperativa, entregar para cooperativa a produção total dos produtos comercializados por ela, adquirir todos os insumos que sejam necessários para o desenvolvimento de sua atividade na própria cooperativa. Isto é, deve haver o cumprimento do contrato social assumido entre as partes.

Por fim, diante das ações expostas na Tabela 4, é possível verificar que a cooperativa tem se esforçado para seguir o que preconizam as boas práticas, no que tange aos princípios da governança, os quais interagem com os princípios do cooperativismo e, por isso, podem ser aplicados na filosofia cooperativista, o que torna a adoção das boas práticas de governança possível pelas cooperativas (IBGC, 2015).

No entanto, uma ressalva deve ser feita à tentativa de seguir as boas práticas de governança por parte da cooperativa estudada. A mesma apresenta, em seu balanço patrimonial, alguns processos jurídicos oriundos de discussão jurídica contra o INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), o FUNRURAL (Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural), e uma recuperação do PIS calculado sobre a folha de pagamento da cooperativa. Isso sugere que a cooperativa pode não estar cumprindo com todas as legislações, regulamentos e regras inerentes às suas atividades, afetando os princípios da conformidade e da responsabilidade social, podendo refletir negativamente no crescimento sustentável da cooperativa. Por outro lado, vale destacar que esses processos podem ser oriundos das constantes mudanças nas legislações que as cooperativas não conseguem acompanhar e/ou por existirem

lacunas nas leis que possibilitam interpretações diferentes, o que não significaria inconformidade ou irresponsabilidade da cooperativa.

A seguir, apresenta-se a proposta de adequação e melhorias para a estrutura de governança da cooperativa agropecuária.

Proposta de governança para a cooperativa

Para a elaboração da proposta se procedeu a triangulação das evidências coletadas na organização com a teoria levantada por meio de pesquisa bibliográfica. Essa triangulação proporcionou a comparação entre o que preconiza a teoria versus o que é praticado na organização (Vergara, 2010; Yin, 2011). Como resultado dessa triangulação, tem-se a proposta de estrutura de governança adequada para a cooperativa agropecuária.

Cabe salientar que a proposta considerou aquilo que contribui para a eficácia e a eficiência da cooperativa visando a sua perenidade no mercado de atuação. Também considerou a viabilidade de implementação, segundo o que se observou na cooperativa. Porém, cabe à própria cooperativa observar a possibilidade, a vontade dos membros e o tempo que despenderá para a implementação dados os custos relacionados às práticas de governança que a cooperativa agropecuária adotará. Esses custos são aqueles além das práticas obrigatórias e facultativas que ela já utiliza, referem-se àquelas práticas voluntárias recomendadas nesta proposta (Trindade & Bialoskorski, 2014).

No entanto, os benefícios que as práticas de governança trazem para cooperativa podem sobrepor-se aos custos relacionados e devem ser considerados no processo de tomada de decisão estratégico quanto à implementação, ou não, das boas práticas de governança sugeridas. Esse processo envolve a discussão e a aprovação nos dois organismos tomadores de decisão obrigatórios da governança cooperativa: o conselho de administração e a assembleia dos cooperados.

A governança se apresenta como um sistema consistente e apto a ajudar a cooperativa a minimizar os conflitos de interesse que possam existir (IBGC, 2015), e a reduzir os riscos de assimetria informacional (Akerlof, 1970; Bijman *et al.*, 2013), que podem atrapalhar o desenvolvimento sustentável e a legitimidade da cooperativa. Esse sistema abrange princípios e mecanismos de controle. O uso desses mecanismos na estrutura de governança das cooperativas é fundamental para o seu funcionamento.

Nesse contexto, Bijman, Hanisch e Sangen (2014) destacam a importância dos mecanismos de governança nas cooperativas devido à necessidade de gestores qualificados e com mais autonomia, bem como para fortalecer o monitoramento e a fiscalização dos órgãos administrativos. Silveira (2010) ressalta que a governança, através de suas boas práticas (princípios e mecanismos de controle) possibilita um processo decisório mais estruturado e menos suscetível a problemas, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos, resultando em melhor desempenho econômico, financeiro e social para as cooperativas.

De acordo com o IBGC (2015) e alguns autores revisados (Bebchuk & Weisbach, 2010; Becht, *et al.*, 2003; Bijman *et al.*, 2014; E. C. Silva, 2012; Fama & Jensen, 1983; Gillan, 2006; Machado, 2011; Rossetti & Andrade, 2012), os principais mecanismos de controle interno da governança são: assembleia-geral, conselho de administração, conselho fiscal, sistema de remuneração, auditoria independente, auditoria interna, normas internas, plano estratégico da organização, monitoramento da diretoria executiva, dentre outros. Zylbersztajn (2002), Bijman *et al.* (2013) e Bijman *et al.* (2014) salientam que as cooperativas devem se preocupar mais com a governança e seus mecanismos de controle interno, visto que não se identificaram mecanismos de controle externo para ajudá-las na redução de seus problemas.

No que tange aos mecanismos de governança, a cooperativa já registra uma estrutura mínima, que deve ser mantida, composta por assembleia geral, conselho fiscal, conselho de administração, auditoria

independente, auditoria interna e diretoria executiva, apesar de alguns mecanismos de governança apresentarem limitações impostas pela própria legislação.

Destaca-se que, no caso dos conselhos, a renovação de seus membros é de suma importância para evitar conflitos advindos de conselheiros com mandatos perpétuos (S. S. Silva *et al.*, 2011). Nesse sentido, apesar da legislação (Lei n. 5.764, 1971) determinar apenas a renovação de 1/3 dos conselheiros a cada eleição, que deve ser feita de 4 em 4 anos, sugere-se que os cooperados estipulem no Estatuto o tempo máximo de permanência de um cooperado nos conselhos fiscal e de administração, estimulando a constante renovação dos membros para evitar potenciais conflitos.

O diretor presidente da cooperativa pode atuar como membro do conselho de administração, no entanto, sem acumular o cargo de presidente desse conselho, pelo tempo que durar o mandato de presidente da cooperativa. A presença do presidente no conselho contribui para o entendimento estratégico da cooperativa, auxiliando no alinhamento da tomada de decisão executiva, bem como para a prestação de contas dessa tomada de decisão, considerando que, nos papéis do conselho de administração, incluem-se a monitoração da execução das estratégias estabelecidas e do desempenho dos agentes organizacionais (Becht *et al.*, 2003; Bijman *et al.*, 2014; Costa, Azevedo *et al.*, 2012).

Ainda em relação ao conselho de administração, destaca-se que, apesar da Lei 5.764/71, em seu artigo 47, expressar que o conselho de administração deve ser “composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral” (Lei n. 5.764, 1971), não significa que não possam participar do conselho outras pessoas apenas para opinar sobre os assuntos, sem direito a voto. Sendo assim, a cooperativa pode incluir no seu conselho de administração a prática de chamar especialistas para discutir assuntos específicos, quando for o caso.

Em relação ao conselho fiscal, a legislação brasileira (Lei n. 5.764, 1971) também prevê a presença de apenas membros internos da cooperativa, porém, nada impede a contratação de especialistas nas áreas tributária e contabilista para auxiliar os membros em suas atividades de controle, revisão e fiscalização, se isso for necessário, aproximando-se às práticas de algumas cooperativas europeias (Bijman *et al.*, 2014).

No que tange à diretoria executiva, sugere-se que os gestores sejam profissionais e não cooperados, conforme preconiza a literatura revisada, para que, de fato, configure-se o modelo tradicional estendido de governança cooperativa, como prática adotada pela cooperativa agropecuária, objeto deste estudo.

Como a lei oportuniza a criação de outros órgãos administrativos (Lei n. 5.764, 1971), sugere-se que a cooperativa os crie e adote mais mecanismos internos de governança para auxiliar no controle e na gestão, como:

- Comitês: são órgãos acessórios do conselho de administração para tratar de assuntos específicos, com mais profundidade e detalhamento (IBGC, 2015). Apesar do conselho de administração oportunizar voto apenas aos membros cooperados (Lei n. 5.764, 1971), a cooperativa pode implantar alguns comitês para auxiliá-la no processo estratégico: o comitê de auditoria, para atuar junto com as auditorias independente e interna; o comitê de recursos humanos, para tratar de assuntos relacionados à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e à remuneração, inclusive dos conselheiros e da diretoria executiva. Ainda seria possível a criação de outros comitês, como de sustentabilidade, de ética, de gestão de riscos, de finanças, de governança, de *compliance*, dentro outros (A. L. C. da Silva, 2006; Bijman *et al.*, 2014; IBGC, 2015; Machado, 2011; Rossetti & Andrade, 2012; Silveira, 2010), porém, devido ao tamanho e aos custos envolvidos, não se recomenda para essa cooperativa. Por outro lado, a cooperativa poderá fazer uso da contratação de especialistas sobre esses temas quando se fizer necessário (Bijman *et al.*, 2014; Costa, Azevedo, *et al.*, 2012).
- Conselho Consultivo: tem o objetivo de auxiliar e subsidiar o conselho de administração nas decisões estratégicas, bem como a diretoria na gestão, fornecendo informações que propiciem a melhoria das

tomadas de decisão (IBGC, 2015); por isso, a sugestão de implementação do comitê na estrutura de governança da cooperativa.

- Sistema de remuneração: visa harmonizar os interesses entre executivos e conselheiros a conduzir esforços para resultados de curto e longo prazo, pois define o montante e a forma de remuneração, variando conforme o desempenho deles na cooperativa, o que poderia minimizar os conflitos de interesse (A. L. C. da Silva, 2006; Bebchuk & Weisbach, 2010; Becht *et al.*, 2003; E. C. Silva, 2012; Gillan, 2006; IBGC, 2015; Machado, 2011; Silveira, 2010).
- Normas internas: refere-se à elaboração de normas e regimentos internos como códigos de conduta, de ética, de resolução de conflitos, de divulgação de informações, *compliance*, gestão de riscos, sistemas de controles internos, políticas de transações de cotas, de combate a atos ilícitos, dentre outros (A. L. C. da Silva, 2006; E. C. Silva, 2012; Gillan, 2006; IBGC, 2015). Essas normas tornariam a cooperativa mais transparente e equânime aos olhos das partes interessadas.
- Ouvidoria / Canais de denúncia: meios de interação com os *stakeholders*, onde possam ser coletadas opiniões, sugestões, reclamações, denúncias (E. C. Silva, 2012; IBGC, 2015). Mesmo havendo, na página eletrônica de Internet, a opção de enviar mensagem para ouvidoria, outros meios devem ser disponibilizados, visando atender a todos os públicos interessados na cooperativa.

A seguir, na Figura 2, apresenta-se a estrutura de governança proposta para a cooperativa, separando-se em parte estratégica e operacional. O diretor-presidente é o cargo de ligação entre as duas áreas:

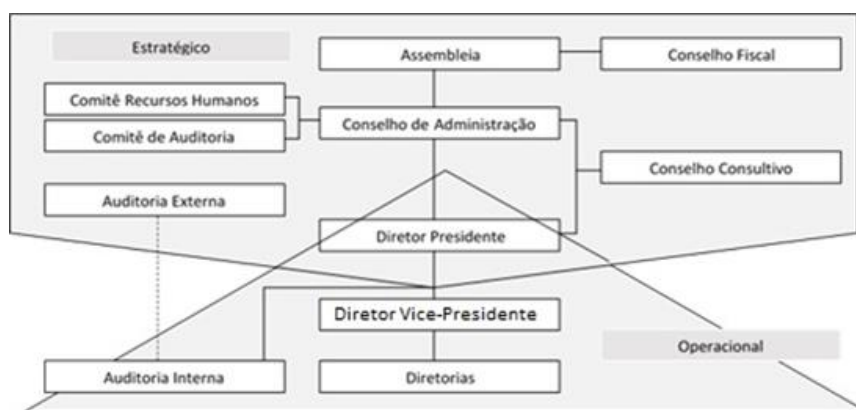


Figura 2. Estrutura de Governança Proposta para a Cooperativa

Os comitês e o conselho consultivo são as oportunidades que a cooperativa tem para contratar capital intelectual especializado, não cooperados, para atuar junto aos órgãos administrativos e minimizar os conflitos que possam ocorrer pela falta de membros externos ao conselho de administração e pela ineficiência da gestão decorrente da ausência de profissionais capacitados. No entanto, salienta-se que deve haver o cuidado em não cometer exageros na criação de comitês para não comprometer a estrutura da cooperativa em termos de custos e de gestão (IBGC, 2015; Trindade & Bialoskiski, 2014, 2016). Quando necessário, a opção pode ser pela contratação de especialistas, como adotado por cooperativas da Europa (Bijman *et al.*, 2013; Bijman *et al.*, 2014).

Como a educação, a formação e a informação são princípios cooperativistas, sugere-se que a cooperativa invista na formação continuada de seus conselheiros e membros da diretoria, a fim de contribuir para uma gestão mais capacitada e preparada para enfrentar o mercado competitivo e assegurar o crescimento sustentável da cooperativa.

Com relação aos princípios da governança, quanto mais informações disponibilizadas pela cooperativa nas suas páginas eletrônicas de Internet, melhor será o nível de prestação de contas e a transparência dela, contribuindo para sua legitimação junto aos *stakeholders*. Nesse sentido, sugere-se

que a cooperativa divulgue mais informações relativas às suas ações de responsabilidade socioambiental, econômicas e financeiras, por serem informações interessantes aos diversos públicos. Também se recomenda que a cooperativa procure atender plenamente a legislação em vigor, para evitar ações (judiciais, fiscais, trabalhistas e previdenciárias) como as que foram observadas em suas demonstrações contábeis, evitando comprometer os princípios do *compliance* e da responsabilidade social e, conseqüentemente, a legitimidade da cooperativa agropecuária.

Conclusões e Contribuição Social

Este estudo objetivou entender as estruturas de governança disponíveis e identificar a melhor frente à realidade vivida pela cooperativa agropecuária pesquisada, para contribuir com o desenvolvimento sustentável, a redução dos conflitos de interesse e os riscos à legitimidade organizacional. Verificou-se que a cooperativa possui um modelo de governança que se enquadra no que Chaddad e Iliopoulos (2013) conceituam de **modelo tradicional estendido**, ou seja, apresenta a base de um modelo tradicional (assembleia geral, conselho fiscal e conselho administrativo), no entanto com a presença de uma diretoria executiva, apesar de não ser profissional, mostrando haver uma separação entre a tomada de decisões, parte estratégica, e a gestão dessas decisões, parte executiva da cooperativa.

Também foi possível verificar que, em alguns requisitos, a cooperativa pratica o que a teoria preconiza, como é o caso da segregação da função de presidente do conselho e diretor-presidente (E. C. Silva, 2012; Fama & Jensen, 1983; IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2012), o uso dos serviços de auditoria independente, para examinar e assegurar a veracidade das informações das demonstrações contábeis, bem como a realização de quatro tipos distintos de auditorias internas ocorridas ao longo do ano. Ainda confirmou-se que a cooperativa está norteando suas atividades pelos princípios da governança, que, por sua vez, estão em sintonia com os princípios cooperativistas. No entanto, ainda existem algumas práticas que podem ser melhoradas, como é o caso da dissintonia com a legislação vigente, que gerou ocorrências judiciais constatadas no balanço patrimonial da cooperativa.

Mesmo a cooperativa possuindo uma estrutura de governança mínima, apresentam-se algumas sugestões de melhoria e adequações, para contribuir com o desenvolvimento sustentável e a legitimidade organizacional. Dentre elas, destacam-se: (a) que os órgãos de administração atuem em conjunto e em prol da cooperativa; (b) para completar o modelo tradicional estendido de governança, a cooperativa deve contar com gestores profissionais na diretoria executiva, conforme preconiza a literatura; (c) a criação de outros mecanismos de controles internos de governança como, por exemplo, alguns comitês e algumas normas internas, visando reforçar e melhorar as práticas de governança já existentes na cooperativa; (d) a contratação de especialistas para atuarem juntos aos conselhos, sem direito a voto, quando for o caso; (e) investimento em formação continuada para seus conselheiros e membros da diretoria, visando à profissionalização da gestão; e, por fim, (f) a atenção dispensada às práticas de conformidade com a legislação (*compliance*) devem ser intensificadas, visando evitar outros processos judiciais no futuro.

Considerando que esta pesquisa se caracterizou como um estudo em uma cooperativa agropecuária, sugere-se que outros estudos sejam realizados para aprofundar o conhecimento em governança, em especial, governança de cooperativas. Esses estudos podem avançar para comparativos entre as cooperativas de um mesmo ramo ou entre ramos de atividade distintos, bem como podem comparar a governança dessas organizações com outros tipos de organizações como, por exemplo, as com e as sem fins econômicos.

Por fim, destaca-se que a pesquisa contribui com problemas específicos da cooperativa estudo de caso, que apresenta semelhanças com muitas cooperativas agropecuárias do país e, portanto, a proposta apresentada neste artigo também pode contribuir com aquelas cooperativas que pretendem avançar na sua estrutura de governança. Esta pesquisa mostra que a cooperativa objeto de estudo segue o modelo

tradicional estendido e sugere melhorias para uma estrutura de governança mais complexa, podendo ser adotada aos poucos, segundo as necessidades, vontades dos membros e condições econômicas e financeiras das cooperativas, devido aos custos envolvidos. O estudo também contribui para o avanço do conhecimento empírico, apresentando resultados que poderão ser explorados por outros pesquisadores e ou pela academia relacionada à área de gestão das organizações.

Contribuições

1º autor: Contribuição na pesquisa empírica, teórica e técnica.

2º autor: Orientadora do trabalho, contribuiu na pesquisa empírica, teórica e técnica.

3º autor: Contribuição na pesquisa empírica, teórica e técnica.

4º e 5º autor: Contribuição nas questões teóricas e revisão final do artigo.

Referências

- Akerlof, G. A. (1970). The market of lemons: Quality, uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50022-X>
- Almeida, R. S., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. F. (2013). Composição do conselho de administração no setor de energia elétrica do Brasil. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(1), 156-180. <http://dx.doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v11n1p156-180>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *Review of Financial Studies*, 23(3), 939-961. <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhp121>
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate governance and control. In G. M. Constantinides, M. Harris, & R. M. Stulz (Eds.), *Handbook of the economics of finance* (Vol. 1, Part A, pp. 1-109). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier B. V. [http://dx.doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01005-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01005-7)
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1987). *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada* (2a ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Bialoskorski, S., Neto. (2004). Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 48, 225-241. Recuperado de http://base.socioeco.org/docs/_scripts_redir7.pdf
- Bijman, J., Hanisch, M., & Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661. <http://dx.doi.org/10.1111/apce.12055>
- Bijman, J., Hendrikse, G., & Oijen, A. V. (2013). Accommodating two worlds in one organization: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 204-217. <http://dx.doi.org/10.1002/mde.2584>
- Borgen, S. O. (2011). Product differentiation and cooperative governance. *Journal of Socio-Economics*, 40(3), 327-333. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2010.12.002>

- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22. <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21328>
- Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153-1159. <http://dx.doi.org/10.2307/1243338>
- Cooperativa Mista São Luiz Limitada. (2016). *Estatuto* [Documento interno]. Santa Rosa, RS: Autor.
- Costa, D. R. M., Azevedo, P. F., & Chaddad, F. R. (2012). Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 581-595. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1060>
- Costa, D. R. M., Chaddad, F. B., & Azevedo, P. F. (2012). Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(2), 285-300. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032012000200005>
- Costa, D. R. M., Chaddad, F. B., & Azevedo, P. F. (2013). The determinants of ownership structure: evidence from Brazilian agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 62-79. <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21325>
- Dutra, M. G. L., & Saito, R. (2002). Conselho de administração: Análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 9-27. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a03.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000200003>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-327. <http://dx.doi.org/10.1086/467037>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA, USA: Pitman.
- Friedrich, L. R., Macagnan, C. B., Bagatini, F., Grando, T., & Costa Freitag, V. (2015). Práticas de governança em cooperativa agropecuária no Rio Grande do Sul. In A. C. Ortega & A. A. Vanti (Orgs.), *Gobernanza empresarial de tecnologías de la información* (pp. 201-216). Espanha: Editorial Universidad de Cantabria.
- Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Guia das melhores práticas de governança para as cooperativas* (pp. 15-16). São Paulo: Autor.
- The International Co-Operative Alliance. (n.d.). *Qué es una cooperativa?* Recuperado em 10 de março, 2016, de <https://www.ica.coop/es/node/36>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). Define a Política Nacional de Cooperativa, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Recuperado em 10 de março, 2016, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5764.htm
- Liszbinski, B. B., Macagnan, C. B., Patias, T. Z., Motke, F. D., & Silva, O. T. (2016). Governança em cooperativas agropecuárias: Um estudo sob a ótica da arquitetura contratual. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 5(9), 21-41. <http://dx.doi.org/10.30681/ruc.v5i9.1098>
- Machado, C. P., Filho. (2011). *Responsabilidade social e governança: O debate e as implicações*. São Paulo: Cengage Learning.

- McDonnell, B. H. (2011) Strategies for an employee role in corporate governance. *Wake Forest Law Review*, 46, 429-445. Retrieved from https://scholarship.law.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1212&context=faculty_articles
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômica. (2004). *Principles of corporate governance*. Paris, France: OECD Publications Service.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. A. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Schaffer, G., & Crepaldi, M. (2013). Aderência às recomendações de boas práticas de governança corporativa em quatro cooperativas brasileiras do segmento de laticínios. *ABCustos*, 8(3), 1-16. Recuperado de <https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/244/389>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). *Cooperativas*. Brasília: Autor.
- Shocker, A. D., & Sethi, S. P. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategic. *California Management Review*, 15(4), 97-105. <http://dx.doi.org/10.2307/41164466>
- Silva, A. L. C. da. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, E. C. (2012). *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores* (3a ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Silva, S. S., Sousa, A. R., & Leite, E. T. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: Um ensaio teórico. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1), 63-76. Recuperado de <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/306/303>
- Silveira, A. D. M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sindicato e Organizações das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. (n.d.). *História do cooperativismo*. Recuperado em 6 de março, 2017 de <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/historia/>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Trindade, L. Z., & Bialoskorski, S., Neto. (2014). Análise e percepções dos custos das práticas de governança corporativa: Um estudo de caso. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(3), 64-97. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v12i3.514>
- Trindade, L. Z., & Bialoskorski, S., Neto. (2016). Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 3(6), 1-14. <http://dx.doi.org/10.5902/2359043221907>
- Vergara, S. C. (2010) *Métodos de pesquisa em administração* (13a ed.) São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (14a ed.) São Paulo: Atlas.

- Weitzner, D., & Peridis, T. (2011). Corporate governance as part of the strategic process: Rethinking the role of the board. *Journal of Business Ethics*, 102, 33-42. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1195-0>
- Yin, R. K. (2011). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In M. J. Braga, & B. S. Reis (Orgs.), *Agronegócio cooperativo: Reestruturação e estratégias* (pp. 55-75). Viçosa, MG: UFV.

Dados dos Autores

Ana Paula Blanke Maciel

Universidade das Missões, 464, Universitário, 98802-470, Santo Ângelo, RS, Brasil. E-mail: anipaulla@yahoo.com.
<https://orcid.org/0000-0002-8936-2141>

Rosane Maria Seibert

Universidade das Missões, 464, Universitário, 98802-470, Santo Ângelo, RS, Brasil. E-mail: rseibert@san.uri.br.
<https://orcid.org/0000-0001-9477-9948>

Raiziane Cássia Freire da Silva

Universidade das Missões, 464, Universitário, 98802-470, Santo Ângelo, RS, Brasil. E-mail: raifreire@hotmail.com.
<https://orcid.org/0000-0002-5072-5056>

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Universidade das Missões, 464, Universitário, 98802-470, Santo Ângelo, RS, Brasil. E-mail: bwbatuba@san.uri.br.
<https://orcid.org/0000-0002-1496-5634>

Neusa Maria da Costa Salla

Universidade das Missões, 464, Universitário, 98802-470, Santo Ângelo, RS, Brasil. E-mail: neusalla@san.uri.br.
<https://orcid.org/0000-0002-1540-7052>