

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
PARANAENSES: ESTUDO DA APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA**

LUIS FELIPE ORSATTO

Curitiba, 2018.

LUIS FELIPE ORSATTO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
PARANAENSES: ESTUDO DA APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-graduação em Contabilidade – Área de Concentração Contabilidade e Finanças - do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

Curitiba, 2018.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Orsatto, Luis Felipe

Governança corporativa nas cooperativas agropecuárias paranaenses:
estudo da aplicação de boas práticas de governança / Luis Felipe Orsatto
.- 2018.

93 p.

Orientador: Marcos Wagner da Fonseca.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2018.

1.Cooperativa. 2. Agropecuária. 3. Governança. I. Fonseca, Marcos
Wagner. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

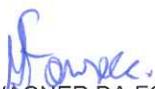
CDD 658.047098162

TERMO DE APROVAÇÃO

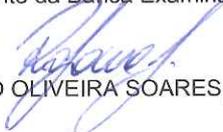
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **LUIS FELIPE ORSATTO**, intitulada: **GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES: ESTUDO DA APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de Mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 06 de Agosto de 2018.


MARCOS WAGNER DA FONSECA(UFPR)
(Presidente da Banca Examinadora)


TOMAS SPARANO MARTINS(UFPR)


RODRIGO OLIVEIRA SOARES(UFPR)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu criador e Senhor da minha vida. A Ti toda honra e toda glória.

Aos meus pais Isaias e Clotildes, por tudo o que fizeram e ainda tem feito por mim. Palavras são poucas para expressar minha gratidão, orgulho e alegria em tê-los como pais.

À minha amada esposa Franciele, companheira, confidente e grande amor da minha vida. Obrigado meu amor por todo o apoio, paciência, amor, dedicação e carinho que tem por mim.

À minha filha Laís, cuja chegada transformou minha vida para melhor. Todo amor do mundo para você minha pitoca, que Deus te cuide e te abençoe para sempre.

Ao meu orientador, Professor Dr. Marcos Wagner da Fonseca, cuja história de vida é uma grande inspiração e fonte de motivação para continuar em busca de meus objetivos.

Aos Professores Dr. Rodrigo Oliveira Soares e Dr. Tomas Sparano Martins, pelas contribuições e orientações nas bancas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR, por compartilharem seus conhecimentos ao longo desta formação.

A todos os colegas do PPGCONT, em especial aos amigos Willian, Guadalupe e Mariana, pela amizade sincera e por tornarem o tempo que passei em Curitiba mais leve e mais fácil.

Ao Sr. José Roberto Ricken, estendido a todos os amigos da Ocepar, pelo apoio na busca pelos dados utilizados neste estudo.

A todas as cooperativas agropecuárias que responderam ao questionário e cederam um pouco de seu precioso tempo em prol desta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que auxiliaram e contribuíram de alguma forma para realização deste trabalho.

RESUMO

Problemas causados pela separação entre propriedade e controle podem levar as cooperativas agropecuárias a um estado de ineficiência, prejudicando principalmente os cooperados. Mesmo tendo um relevante papel econômico e social, tanto no Brasil quanto no estado do Paraná, não há nenhuma entidade que regulamenta e fiscaliza a aplicação de boas práticas de governança em cooperativas agropecuárias. Todavia, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) desenvolveram manuais de boas práticas de governança específicos para entidades cooperativas, que, apesar de seu caráter não obrigatório, podem auxiliá-las a serem mais transparentes com seus cooperados. Assim, o presente trabalho tem por objetivo verificar em que nível está a adoção de boas práticas de governança pelas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, além de identificar a existência ou não de correlações entre o tamanho da cooperativa e seu nível de governança. Para isso, foi criado um índice de governança corporativa para as cooperativas agropecuárias paranaenses, buscando identificar as práticas de governança corporativa institucionalizadas por elas. Foi desenvolvido um questionário para compor o índice de governança, sendo baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC. Tal questionário tem 36 questões e é dividido em 5 categorias: Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração; Órgãos de fiscalização e *compliance*; Organismos de assessoramento e auditoria; e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado. Em cada uma dessas categorias, estão elencadas premissas de boas práticas de governança, segundo a função e deveres dos agentes que as compõem. Em seguida, os dados foram analisados sob a ótica da estatística descritiva. Além disso, foram realizados os testes não-paramétricos de Kruskal-Wallis e de Correlação de *Spearman*, a fim de observar diferença de média entre grupos e possíveis correlações de variáveis. Os resultados da pesquisa indicam que nenhuma das 22 cooperativas pesquisadas cumprem todas as boas práticas de governança sugeridas no questionário. Apesar disso, quase um terço cooperativas da amostra cumprem 80% ou mais das boas práticas baseadas nos manuais de governança para cooperativas da OCB e do IBGC. A categoria em que as cooperativas mais cumprem as boas práticas de governança é acerca dos Órgãos de fiscalização e *compliance*. Por outro lado, a categoria em que as cooperativas presentes na amostra apresentam menor cumprimento de boas práticas é Ouvidoria e relacionamento com o cooperado. As cooperativas também apresentaram diferenças na média do total de pontos de governança quando segregadas pelo seu porte. Os resultados também sugerem correlação positiva entre o total de pontos de governança e faturamento e o total de pontos de governança, o número de funcionários e número de cooperados, oferecendo indícios de que cooperativas de maior porte tendem a ter um resultado melhor em seu índice de governança observado na presente pesquisa.

Palavras-chave: governança; cooperativas agropecuárias; índice de governança.

ABSTRACT

Problems caused by the separation between ownership and control may lead agricultural cooperatives to a state of inefficiency, harming, mainly, the cooperative members. Despite having an important economic and social role, in Brazil and in the state of Paraná, there is not any entity that regulates and supervises the application of good governance practices in agricultural cooperatives. However, the Brazilian Cooperatives Organization (OCB) and the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) have developed specific manuals of good governance practices for cooperative entities, which, despite their non-binding nature, may help them to be more transparent with their members. Thus, the present study aims to verify at what level is the adoption of good governance practices by agricultural cooperatives in the state of Paraná, as well as to identify the existence or not of correlations between the size of the cooperative and its level of governance. For this, an index of corporate governance was created for the agricultural cooperatives of Paraná, aiming to identify the corporate governance practices institutionalized by them. A questionnaire was developed to compose the governance index, based on the Manual of Good Practices of Cooperative Governance of the OCB and on the Guide of Best Practices of Governance for Cooperatives of the IBGC. This questionnaire has 36 questions and it is divided into 5 categories: Cooperated and General Assembly; Board of Directors; Supervisory and compliance boards; Advisory and audit boards; and Ombudsman and cooperative relationship with the cooperative members. In each of these categories, the premises of good governance practices are listed according to the function and duties of the agents that comprise them. Afterwards, the data were analyzed from the point of view of descriptive statistics. In addition, nonparametric Kruskal-Wallis and Spearman Correlation tests were performed to observe the difference of the average between groups and possible correlations of variables. The survey results indicate that none of the 22 cooperatives surveyed comply with all good governance practices suggested in the questionnaire. Nonetheless, nearly one-third of the cooperatives in the sample meet 80% or more of good practices based on the OCB and IBGC cooperative governance manuals. The category in which cooperatives most comply with good governance practices is the oversight and compliance bodies. On the other hand, the category in which the cooperatives present in the sample show less compliance with good practices is Ombudsman and relationship with the cooperative. Cooperatives also showed differences in the average of the total points of governance when segregated by their size. The results also suggest a positive correlation between total governance and revenue points and total governance points, the number of employees and the number of cooperative members, suggesting that larger cooperatives tend to have a better result in their governance index observed in the present research.

Key-words: governance; agricultural cooperatives; governance index.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Principais ideias do cooperativismo..... | 24 |
| Figura 2: Evolução dos princípios cooperativistas | 27 |
| Figura 3: Períodos do cooperativismo brasileiro..... | 30 |
| Figura 4: Modelos de governança em cooperativas | 37 |
| Figura 5: Modelo tradicional de governança | 38 |
| Figura 6: Modelo tradicional estendido de governança | 39 |
| Figura 7: Estrutura básica de governança cooperativa | 40 |
| Figura 8: Idade dos respondentes | 60 |
| Figura 9: Grau de escolaridade dos respondentes | 60 |
| Figura 10: Porte das cooperativas | 62 |
| Figura 11: Distribuição regional das cooperativas | 63 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Perfil dos respondentes | 59 |
| Tabela 2: Perfil das cooperativas..... | 61 |
| Tabela 3: Cumprimento das boas práticas de governança – Cooperados e Assembleia Geral | 65 |
| Tabela 4: Cumprimento das boas práticas de governança – Conselho de Administração/ Diretoria | 67 |
| Tabela 5: Cumprimento das boas práticas de governança – Conselho Fiscal | 68 |
| Tabela 6: Cumprimento das boas práticas de governança – Organismos de assessoramento e auditoria..... | 69 |
| Tabela 7: Cumprimento das boas práticas de governança – Ouvidoria e relacionamento com o cooperado | 70 |
| Tabela 8: Classificação das cooperativas quanto às boas práticas de governança | 71 |
| Tabela 9: Dados descritivos quanto ao porte das cooperativas | 76 |
| Tabela 10: Teste de Normalidade do Total de pontos de governança | 77 |
| Tabela 11: Teste de Kruskal Wallis | 77 |
| Tabela 12: Correlação entre Total de pontos de governança e Faturamento da cooperativa em 2016 | 78 |
| Tabela 13: Correlação entre Total de pontos de governança e Número de funcionários da cooperativa em 2016 | 79 |
| Tabela 14: Correlação entre Total de pontos de governança e Número de cooperados da cooperativa em 2016 | 79 |

LISTA DE SIGLAS

ICA - *International Co-operative Alliance*

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

Ocepar - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

PIB – Produto Interno Bruto

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

IBCA - Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

IGC - Índice de Governança Corporativa

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária

DAC - Departamento de Assistência ao Cooperativismo

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ACARPA - Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná

PIC - Projeto Iguaçu de Cooperativismo

NORCOOP - Projeto de Cooperativismo Norte do Paraná

SULCOOP - Projeto Centro-Sul de Cooperativismo

CEO - *Chief Executive Officer*

AGO - Assembleia Geral Ordinária

AGE - Assembleia Geral Extraordinária

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 OBJETIVO GERAL | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA | 16 |
| 2.2 COOPERATIVISMO | 21 |
| 2.2.1 A doutrina e os princípios cooperativistas | 25 |
| 2.2.2 O cooperativismo no Brasil | 27 |
| 2.3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS | 32 |
| 2.3 MANUAIS DE GOVERNANÇA DA OCB E DO IBGC | 43 |
| 3 METODOLOGIA | 46 |
| 3.1 ORGANIZAÇÃO DA COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS | 46 |
| 3.2 FUNDAMENTAÇÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO | 48 |
| 3.2.1 Cooperados e Assembleia Geral | 49 |
| 3.2.2 Órgãos de administração – Conselho de Administração ou Diretoria | 51 |
| 3.2.3 Órgãos de fiscalização e <i>compliance</i> – Conselho Fiscal | 54 |
| 3.2.4 Organismos de assessoramento e Auditoria | 55 |
| 3.2.5 Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado | 57 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 58 |
| 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 58 |
| 4.1.1 Análise do Perfil das Cooperativas Agropecuárias | 58 |
| 4.1.2 Análise das questões referentes ao índice de governança | 63 |
| 4.1.2.1 Cooperados e Assembleia Geral | 64 |
| 4.1.2.2 Órgãos de administração | 65 |
| 4.1.2.3 Órgãos de fiscalização e <i>compliance</i> | 67 |
| 4.1.2.4 Organismos de assessoramento e auditoria | 68 |
| 4.1.2.5 Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado | 69 |
| 4.1.3 Análise do grau de cumprimento das boas práticas de governança | 70 |
| 4.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 75 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 81 |
| REFERÊNCIAS | 84 |
| APÊNDICE A | 90 |

1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir, convencionalmente, que uma cooperativa é uma empresa de propriedade coletiva, quer por seus clientes (uma cooperativa de consumidores), quer por seus fornecedores (uma cooperativa de produtores), assim, as cooperativas são empresas que pertencem a uma classe de fornecedores ou de clientes (Hansmann, 2014). Outra definição de cooperativa é apresentada por Lund (2013), que afirma que as cooperativas são empresas controladas democraticamente e de propriedade das pessoas que delas se beneficiam, operadas em colaboração, com o objetivo de prestar serviços a estes beneficiários ou membros. A autora ainda aponta que “[...] todas as cooperativas, independentemente da dimensão ou do setor, aderem a um conjunto comum de princípios que expressam os seus valores fundamentais de democracia, igualdade, equidade, auto-ajuda, auto-responsabilidade e solidariedade.” (Lund, 2013, p.5, tradução nossa). A *International Co-operative Alliance* (ICA), por sua vez, descreve uma cooperativa como sendo “[...] uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente.” (ICA, 2017, tradução nossa).

Existem diferentes tipos de cooperativas, sendo que a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) as divide em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, turismo e lazer, produção, mineral, trabalho, saúde e transporte. Segundo a OCB (2017a), as cooperativas do ramo agropecuário reúnem produtores rurais, agropastoris e de pesca, e têm o papel de receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção de seus cooperados, além de oferecer assistência técnica, educacional e social a estes. Feng e Hendrikse (2012) definem que uma cooperativa agropecuária é uma empresa de propriedade coletiva de muitos agricultores independentes que fornecem insumos em uma cadeia produtiva, em que os membros possuem coletivamente um recurso conjunto, onde eles processam ou comercializam seus produtos.

As cooperativas agropecuárias brasileiras assumem um relevante papel econômico e social no país, fato corroborado pela OCB (2017), que mostra que, no Brasil, em 2015, existiam cerca de 1.550 cooperativas agropecuárias, que empregavam diretamente 188.777 funcionários e contavam com aproximadamente 1.016.600 cooperados. A OCB estima que, em 2016, as 70 maiores cooperativas agropecuárias do Brasil faturaram cerca de R\$ 123 bilhões, apresentando uma alta de 15% em relação ao ano de 2015, demonstrando a

importância do setor cooperativista do ramo agropecuário para a economia do país (Ocepar, 2017c). A importância deste setor se estende também ao estado do Paraná, cujas 69 cooperativas agropecuárias, sendo 60 singulares e 9 centrais, movimentaram, em 2016, cerca de R\$ 71,6 bilhões, aproximadamente 18% do Produto Interno Bruto (PIB) total do estado (Ocepar, 2017c; IPARDES, 2017).

Um aspecto a se destacar, quanto aos cooperados, é que, segundo Staatz (1987), os membros de uma cooperativa são, além de usuários, proprietários da mesma. O autor aponta que, dessa forma, os cooperados têm pelo menos dois conjuntos de preocupações: como proprietário e como usuário da cooperativa. As preocupações como proprietário incluem questões de segurança e rentabilidade global dos seus investimentos na cooperativa. Já as preocupações como usuário englobam questionamentos acerca de preço e da qualidade de produtos e serviços da cooperativa. Diante disso, Feng e Hendrikse (2012) concluem que esses dois tipos de preocupação refletem na expectativa dos cooperados em relação à gestão da cooperativa. Tais preocupações com a gestão da cooperativa influenciam diretamente na atenção que se deve ter com a governança corporativa da entidade, uma vez que, segundo Bialoskorski Neto (2008), como o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu negócio, a cooperativa pode ser conduzida a uma situação de ineficiência.

Nesta perspectiva, Becht, Bolton e Roell (2005) explicam que a governança corporativa preocupa-se com a resolução de problemas de ação coletiva entre investidores dispersos e a conciliação de conflitos de interesse entre vários investidores corporativos. Os autores também afirmam que “[...] no nível mais básico um problema de governança corporativa surge sempre que um investidor de fora deseja exercer controle diferentemente do gerente responsável da empresa. A propriedade dispersa amplifica o problema criando conflitos de interesse entre os vários credores corporativos e criando um problema de ação coletiva entre os investidores.” (Becht, Bolton & Roell, 2005, p.1, tradução nossa).

Já na visão de Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa lida com as formas como os fornecedores de financiamento para as empresas se asseguram de obter um retorno sobre seus investimentos, sendo que esta trata do problema de agência: a separação entre gestão e financiamento. Neste contexto, os autores apontam que “[...] a principal questão da governança corporativa é como assegurar que os financiadores tenham retorno financeiro de seu investimento.” (Shleifer & Vishny, 1997, p.773, tradução nossa). Outra definição de governança corporativa é a de Williamson (2005, p.2), que descreve a governança como “[...] o meio pelo qual infundir a ordem, para assim mitigar o conflito e realizar ganhos mútuos com o comércio.” (tradução nossa). Para o autor, a governança expressamente prevê riscos

contratuais que têm sua origem na incompletude contratual e na racionalidade limitada, em conjunto com possíveis presenças de oportunismo.

O presente trabalho difere-se dos anteriores por desenvolver um índice de governança para cooperativas agropecuárias baseado nas premissas do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB, do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC.

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, desenvolvido pela OCB, “[...] aborda conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada a sociedades cooperativas e trata de outras questões fundamentais, como o papel de cada agente, além da função dos órgãos de administração e fiscalização.” (OCB, 2015, p.12). O manual apresenta conceitos e princípios de governança corporativa, além de apontar os agentes da governança nas cooperativas: cooperados, assembleia geral, conselho de administração/diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês sociais, comitês técnicos, auditoria independente e gestão executiva. Cada um destes agentes tem um papel importante na gestão das cooperativas, sendo que o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB detalha suas atribuições, deveres e funções na estrutura de governança corporativa das cooperativas.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC, por sua vez, foi desenvolvido pela Comissão de Governança em Cooperativas do IBGC. Segundo o próprio IBGC (2015b, p.4), “Durante sua elaboração, este documento passou por processo interno de discussão, workshop e audiência pública, tendo recebido diversas contribuições e sugestões”.

A escolha do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB e do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC para o desenvolvimento do índice de governança corporativa se deve principalmente ao fato de que tais documentos, diferentemente dos demais manuais de governança, foram elaborados com ampla participação de lideranças, entidades e estudiosos do cooperativismo, destacando as particularidades e especificidades das entidades cooperativas.

Tendo todos estes aspectos supracitados em vista, e a partir dos critérios estipulados pela Organização das Cooperativas Brasileiras e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa para boas práticas de governança, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Em que nível está a adoção de boas práticas de governança corporativa nas cooperativas agropecuárias paranaenses?

1.1 OBJETIVO GERAL

- Verificar em que nível está a adoção de boas práticas de governança corporativa pelas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver um índice de governança corporativa para as cooperativas agropecuárias;

- Identificar as práticas de governança corporativa institucionalizadas nas cooperativas agropecuárias do Paraná;

- Identificar a existência de correlações entre o tamanho da cooperativa e seu nível de governança.

1.3 JUSTIFICATIVA

A questão da separação entre propriedade e controle é tema de estudos tanto em sociedades chamadas convencionais quanto em cooperativas. Nas cooperativas, em especial no Brasil, o arcabouço legal que rege este tipo de sociedade estabelece que o direito ao controle do proprietário é desvinculado de suas cotas e do montante das transações econômicas que realiza com a entidade, configurando uma particularidade aos direitos de propriedades dessas empresas. Tal característica, quando associada à propriedade difusa, à incompletude de contratos e à assimetria de informação propicia o surgimento de problemas de controle nas cooperativas. De acordo com Costa (2010), sob a ótica da governança, são 5 os tipos de problemas enfrentados pelas cooperativas: problema do carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência.

Os problemas de governança no ambiente cooperativo podem levar as cooperativas a dificuldades como conflito de interesses e comportamentos oportunistas, podendo causar ineficiência nas organizações cooperativas (Becht et al., 2005; Bialoskorski Neto, 1998;

Bialoskorski Neto, 2008; Menegário, 2000). Assim, como forma de dirimir tais dificuldades e auxiliar no processo de gestão, faz-se necessário o estudo da governança corporativa em cooperativas, uma vez que um dos objetivos da governança é a resolução de problemas de entre investidores dispersos e a conciliação de conflitos de interesse entre vários investidores, além de auxiliar que os financiadores tenham retorno financeiro de seu investimento (Becht et al., 2005; Shleifer & Vishny, 1997). Desse modo, é evidente a importância de estudos que verifiquem as boas práticas de governança adotadas por cooperativas, uma vez que tais práticas são um instrumento que as organizações podem utilizar para dirimir alguns de seus problemas.

Diante desse cenário, alguns trabalhos analisando a governança em cooperativas começaram a ser desenvolvidos. Um exemplo é o estudo elaborado por Barraud-Didier, Henninger e Akremi (2012), que explora os vínculos e as relações entre a confiança e a participação dos membros na governança de cooperativas agropecuárias francesas. Com preocupações próximas, Chaddad e Iliopoulos (2013) investigaram os modelos de controle de propriedade adotados por cooperativas agropecuárias em diferentes regiões do mundo, descrevendo a alocação de direitos de controle formal, tendo como foco os direitos de gerenciamento de decisão e controle de decisão.

Alguns outros estudos desenvolveram índices de governança para o setor de cooperativas. É o caso do trabalho de Utiyama (2016, p.18), que desenvolveu um índice de governança para cooperativas de crédito, objetivando “Investigar a relação entre governança corporativa e desempenho e risco em cooperativas de crédito singulares brasileiras”. Outro estudo que elaborou um índice de governança para cooperativas de crédito é de Pinto (2008), que buscou determinar as variáveis de governança que impactam no desempenho das cooperativas de crédito brasileiras.

Por sua vez, Faria (2005) apresenta um índice de governança para cooperativas agropecuárias, verificando, através do cálculo do *Economic Value Added (EVA®)*, o equilíbrio entre as sobras para os cooperados e o custo de oportunidade ou custo do capital próprio dos cooperados de uma cooperativa catarinense. Além deste, o estudo de Siqueira (2011) analisa as práticas de monitoramento do Conselho Fiscal e da auditoria em cooperativas agropecuárias. A autora realiza tal análise através de um índice de governança corporativa baseado nos códigos de melhores práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*.

As cooperativas agropecuárias paranaenses tiveram um faturamento, no ano de 2016, de aproximadamente R\$ 71,6 bilhões, correspondendo a cerca de 18% do Produto Interno Bruto (PIB) total do estado (Ocepar, 2017c; IPARDES, 2017). Além do faturamento considerável, outro ponto que demonstra a importância dessas entidades é sua presença em todas as regiões do Estado do Paraná, como destacado por Dal Vesco, Tarifa, Pacheco, & Dall Asta (2014), os quais afirmam que “As cooperativas são, em muitos municípios do Paraná, as mais importantes empresas econômicas, maiores empregadoras e geradoras de receitas, atuando em perfeita sintonia com a coletividade, atendendo cerca de 1/3 da população rural do estado” (pp. 91-92). Tal fato é corroborado pelo presidente do Sistema Ocepar, José Roberto Ricken, o qual afirma que as cooperativas são as maiores empresas em mais de 120 municípios paranaenses (Ocepar, 2017c). Neste mesmo sentido, Fajardo (2016, p.219) expõe que as cooperativas agropecuárias tiveram um importante papel na modernização da agricultura no Paraná, atuando como centros propagadores de inovações tecnológicas, além de servirem “[...]como agentes estratégicos do estado na ocupação das fronteiras agrícolas e na estruturação da economia regional”.

Como já salientado, este trabalho tem como objetivo estudar a governança em ambientes cooperativos. Em sua pesquisa, Shleifer & Vishny (1997, p.738) destacam a importância de estudos que englobam a governança corporativa, sendo que tais autores salientam que “[...] a compreensão da governança corporativa não apenas ilumina a discussão de melhorias marginais nas economias ricas, mas também pode estimular grandes mudanças institucionais nos lugares onde elas precisam ser realizadas.” (tradução nossa). Corroborando a importância da pesquisa nessa área, Cornforth (2004) aponta a necessidade de mais estudos comparativos que examinem sistematicamente a governança das organizações em diferentes setores e campos de atividade e observem como essas diferenças moldam a composição, os papéis e os relacionamentos da diretoria com as demais partes interessadas.

Apesar da importância econômica e da sua maciça presença, as cooperativas encaram situações desafiadoras quanto ao seu aspecto organizacional e corporativo, como salientam Iliopoulos e Cook (2013), para os quais as cooperativas agropecuárias enfrentam grandes desafios institucionais e financeiros na tentativa de responder à globalização, ao livre comércio e à industrialização da agricultura. As falhas nas cooperativas, a reestruturação societária e o surgimento de modelos cooperativos não tradicionais nos últimos vinte anos motivaram estudiosos de economia organizacional a estudar a natureza da propriedade cooperativa e suas implicações na eficiência. Neste contexto, Chaddad e Iliopoulos (2013)

destacam que, em geral, há uma escassez na literatura sobre a alocação de direitos de controle e a estrutura dos mecanismos de governança em cooperativas agropecuárias.

Portanto, este trabalho pretende contribuir com esta lacuna na pesquisa sobre governança em cooperativas agropecuárias brasileiras, tendo como intenção principal avaliar o nível de governança em cooperativas paranaenses através do desenvolvimento de um índice de governança das cooperativas agropecuárias, baseando-se nas premissas apresentadas no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC, diferenciando-se, portanto dos trabalhos anteriormente realizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho, serão apresentados conceitos e definições que auxiliam no desenvolvimento do componente empírico orientador da presente pesquisa. São destacados os temas de governança e teoria da agência, além de uma fundamentação histórica e empirista do cooperativismo no mundo e no Brasil.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Becht et al. (2005), o termo “governança corporativa” deriva de uma analogia entre o governo das cidades, estados e nações e a administração de corporações. Neste aspecto, os autores destacam que os primeiros textos sobre finanças corporativas observaram como a representatividade, assim como acontece na política, traria benefícios para as corporações. Ainda de acordo com Becht et al. (2005), a governança corporativa preocupa-se com a resolução de problemas de ação coletiva entre investidores dispersos e a conciliação de conflitos de interesse entre vários investidores corporativos.

Para Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa lida com as formas como os fornecedores de financiamento para as empresas se asseguram de obter um retorno sobre seus investimentos, sendo que o principal objetivo da governança corporativa é assegurar que os financiadores tenham retorno financeiro de seu investimento. Shleifer e Vishny (1997) ainda afirmam que tanto a proteção legal dos investidores como alguma forma de concentração de propriedade são elementos essenciais de um bom sistema de governança.

Williamson (2005), por sua vez, descreve a governança como o meio pelo qual infundir a ordem, com o objetivo de abrandar conflitos e realizar ganhos mútuos com o comércio. Williamson (2005) ainda explica que a governança expressamente prevê riscos contratuais que têm sua origem na incompletude contratual (racionalidade limitada) em concomitância com possíveis atos de oportunismo.

Já La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny (2000) definem governança, em um âmbito geral, como um conjunto de mecanismos através dos quais os investidores externos se protegem contra a expropriação pelos gestores. Neste mesmo sentido, Correia e Amaral (2008, p.2) destacam que a principal finalidade dos mecanismos de governança corporativa

“[...] é resolver os conflitos de interesse entre os diversos agentes interessados na empresa, sobretudo os proprietários e os administradores, de modo a aumentar a eficiência da firma”.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” (IBGC, 2015a, p.20).

Já a OCB trata a governança relacionando-a diretamente com o cooperativismo, sendo “[...] 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, 2015, p.13).

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008, p.108) destacam a importância da governança nas entidades, visto que “[...] as questões de governança são relevantes, dada a própria necessidade das grandes organizações contemporâneas de agilidade no processo decisório, eficiência e especialização de gestores, e redução dos custos da decisão coletiva”. Já Carvalho (2002) aponta a importância da governança para reduzir os problemas de agência sendo que, para o autor, “[...] governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa.” (Carvalho, 2002, p.19). Nessa perspectiva, Correia e Amaral (2008, p.2) indicam que se tem estudado cada vez mais a governança, pois “[...] com a evolução das organizações houve a separação entre a propriedade e o controle e, com isso, os interesses dos proprietários/acionistas foram, muitas vezes, prejudicados, em virtude da divergência entre os seus interesses e os dos dirigentes”.

O trabalho de Berle e Means, publicado pela primeira vez em 1932, foi um dos primeiros a verificar a separação entre propriedade e controle e destaca-se como um marco no estudo de governança (Chaddad & Iliopoulos, 2013; Correia & Amaral, 2008; Costa, 2010; Maranhão, 2014). Neste trabalho, Berle e Means (1932) analisaram como as empresas possuem propriedade dispersa, e isso moldou o debate sobre governança corporativa, sendo que o problema de agência era visto como o conflito entre administradores (agentes) e acionistas (principais) (Carvalho, 2002). Assim, Berle e Means (1932) discutem acerca das vantagens e desvantagens da separação entre propriedade e controle, afirmando que, na medida em que parte dos proprietários escolhe o conselho de administração e lhe outorgam parte dos direitos de controle sobre a entidade tem-se a separação entre propriedade e controle.

O estudo de Jensen e Meckling (1976) também aborda questões acerca da separação entre propriedade e controle, analisando a relação de agência. Para Jensen e Meckling (1976, p.5, tradução nossa), uma relação de agência é “[...] um contrato onde uma ou mais pessoas (principal(is)) engajam outra pessoa (agente) para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade para tomada de decisão pelo agente.”, sendo que, “[...] em geral é impossível para o principal ou o agente manter a relação de agência a um custo zero para garantir que o agente tomará decisões de nível ótimo do ponto de vista do principal.” (Jensen & Meckling, 1976, p.5, tradução nossa).

No mesmo sentido, Shleifer e Vishny (1997) afirmam que a essência do problema da agência é a separação entre administração e finanças ou, em terminologia mais comum, de propriedade e controle. Carvalho (2002, p.19) comenta que “O problema de agência (ou problema agente-principal) aparece quando o bem-estar de uma parte (denominada principal) depende das decisões tomadas por outra (denominada agente)”. O autor destaca que, mesmo que o agente tenha a obrigação de tomar decisões em benefício do principal, diversas vezes ocorrem situações em que os interesses das duas partes são conflitantes, dando margem a um possível comportamento oportunista por parte do agente.

Assim, Jensen & Meckling (1976) definem custo de agência como a soma das despesas de monitoramento por parte do principal, das despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente e do custo residual. Os autores afirmam que os custos de agência também dependem do “[...] custo avaliar e mensurar o desempenho do agente, do custo de elaborar e implementar um índice para definir a remuneração do agente correlacionado com o bem-estar do principal e do custo de elaborar e aplicar regras ou políticas comportamentais específicas.” (Jensen & Meckling, 1976, pp. 32-33, tradução nossa).

Todavia, de acordo com Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), nas cooperativas os problemas de agência são mais visíveis, gerando custos de gerenciamento, considerados como problemas de governança. Dentre estes custos gerados está o custo dos esforços dos principais com monitoramento das atitudes dos agentes, sendo que tais custos representam os incorridos pelo conselho de administração e conselho fiscal para monitorar e controlar o corpo de gerentes ou diretores contratados. Bialoskorski Neto et al. (2012) ainda citam os custos contratuais do compromisso do agente com o principal, sendo representados por custos incorridos por gerentes ou diretores profissionais para atuarem de acordo com as decisões dos principais, mesmo que nem sempre sejam eficientes para a organização. Por fim, Bialoskorski Neto et al. (2012) ainda mencionam os custos gerados por uma redução na

receita do principal induzida pela orientação natural e divergência de decisão entre as partes. Os autores apontam que tal custo decorre do fato de que “[...] o agente tende a agir de acordo com seu próprio interesse em algumas questões que são difíceis de serem monitoradas pelos conselhos de administração fiscal, aumentando a remuneração dos profissionais contratados em detrimento da receita dos membros da cooperativa.” (Bialoskorski Neto et al., 2012, p.71, tradução nossa).

Bialoskorski Neto (1998) explica que tais problemas na manutenção das relações contratuais podem ser definidos como “risco moral” e “seleção adversa”, produzindo direitos residuais de propriedade e controle, assim como a necessidade da separação entre a propriedade e o controle nas entidades. Para Menegário (2000, p.76), o “risco moral” “[...] está relacionado às decisões (ações) tomadas pelo agente. É tipicamente representado pelo esforço do agente, considerado de alto valor para o principal, por aumentar a probabilidade de um resultado favorável”. Já segundo Bialoskorski Neto (1998, p.56), este “risco moral” decorre pela assimetria de informações e pela racionalidade limitada dos instrumentos contratuais, ou seja, “[...] mesmo que exista um esforço *ex ante* no estabelecimento do instrumento contratual, é impossível, a priori, prever todas as situações *ex post* possíveis. Assim, sempre haverá espaço para atitudes de comportamento oportunístico”.

Quanto à “seleção adversa”, Menegário (2000, p.76) explica que “[...] refere-se às características do agente, relacionadas com certas observações que este faz e que não são do conhecimento do principal, mas que comumente são utilizadas pelo agente no processo de tomada de decisão”. Com isso, o autor relata que o problema está no fato do principal não ter a capacidade de averiguar se o agente está utilizando a informação adquirida em favor dos interesses do principal ou de seus próprios interesses. Para Bialoskorski Neto (1998), a “seleção adversa” acontece também pelos níveis diferentes de informações nos contratos. “Assim, anteriormente à elaboração do contrato, uma das partes já conta com um nível privilegiado de informações que lhe permite obter vantagens posteriores sem que a outra parte possa precaver-se contra essa situação.” (Bialoskorski Neto, 1998, p.56).

Como forma de diminuir os problemas relacionados à falta de informações, Favalli (2010) comenta a necessidade de estabelecer e promover a atuação dos principais nas esferas de controle da alta gestão, principalmente através da participação dos proprietários, acionistas, cotistas ou cooperados nos conselhos de administração e fiscal das entidades. Favalli (2010, p.39) ainda explica que o conselho de administração e o conselho fiscal “[...] têm função precípua de reaproximar a propriedade e a gestão, melhorando assim o nível de informação do

proprietário e permitindo o exercício mais eficaz de sua atribuição de acompanhamento da área executiva”.

Isto posto, Maranhão (2014, p.38) expõe que “[...] o objetivo principal dos mecanismos de GC [Governança Corporativa] é criar meios eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos gestores esteja em consonância com o interesse dos acionistas”. Desse modo, Bialoskorski Neto (1998) apresenta a assembleia geral e o conselho de administração das cooperativas como instrumentos de governança corporativa, sendo que as cooperativas têm “[...] os custos de monitoramento decorrentes de uma estrutura de decisão solidificada em uma assembleia geral e em um conselho de administração, que representa os associados, e que deve, como principal, acompanhar e incentivar a atuação dos agentes na gestão.” (Bialoskorski Neto, 1998, p.146).

Para Costa (2010), o modelo de estrutura de governança corporativa pode ser composto pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pela diretoria executiva e gerentes. Favalli (2010), por sua vez, destaca a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o comitê de auditoria, as auditorias interna e externa e os órgãos reguladores, como estruturas de apoio à governança. De toda forma, todos os instrumentos e mecanismos de governança têm como objetivo auxiliar a minimizar os problemas de agência dentro das organizações.

No Brasil, o arcabouço legal e a normatização das práticas contábeis vindouras das Leis 5.764/71 e 6.404/76 contribuíram para a evolução do ambiente de governança existente nas entidades como um todo. Com aumento da competitividade, da maior estabilidade econômica e da abertura do mercado brasileiro nos anos 1990, houve necessidade de as empresas obterem recursos ao menor custo possível, e isto motivou-as a adotarem outras práticas de governança corporativa, diferentes daquelas que estavam implementado. (Favalli, 2010; Silveira, 2002)

Foi neste cenário que, em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que, em 1999, foi renomeado e passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Ainda em 1995, o IBCA desenvolveu o primeiro código de boas práticas de governança corporativa do Brasil, abordando temas como o relacionamento entre controladores e minoritários, diretrizes para o funcionamento do conselho de administração e função do presidente, da auditoria e do conselho fiscal. (IBGC, 2017; Maranhão, 2014; Pinto, 2008; Silveira, 2002)

Já, em 2001, é aprovada a Lei 10.303/2001, chamada então de nova Lei das SAs, que estabelecia regras de funcionamento para as Sociedades Anônimas, proporcionando uma maior

proteção aos acionistas minoritários. Também em 2001, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) cria o Índice de Governança Corporativa (IGC), objetivando mensurar o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentam bons níveis de governança corporativa. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança sua cartilha de governança voltada para empresas de capital aberto. Já em 2008, a CVM divulga a Instrução 480, contemplando principalmente o aumento no nível de informações prestadas pelas companhias abertas. (Maranho, 2014; Silveira, 2002)

Em 2015, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) lança seu “Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa”, sendo um código de boas práticas de governança específico para as cooperativas. Tal manual tem como objetivo nortear as cooperativas em busca de “[...] um modelo de direção estratégica que siga os valores e princípios cooperativistas e assegure uma gestão profissionalizada e sustentável”. (OCB, 2015, p.12)

Por fim, para este estudo são adotados os conceito de governança disseminados pelo IBGC e pela OCB. A escolha destes conceitos se deve principalmente ao fato de estas serem as duas entidades em que o instrumento de avaliação de governança desenvolvido neste trabalho é baseado. A opção pelo conceito do IBGC também se deve por ser a instituição brasileira que se preocupa diretamente com o estudo e a aplicação das boas condutas de governança. Já, a escolha do entendimento propagado pela OCB se deve também por incluir no próprio conceito de governança alguns princípios do cooperativismo, procedendo assim uma correspondência direta entre governança e cooperativismo.

2.2 COOPERATIVISMO

Os ideais cooperativistas têm como base pensadores econômicos de linha socialista, mais precisamente os chamados utópicos ou associacionistas. Bialoskorski Neto (1998) aponta que, durante a revolução industrial, no século XIX, muitos trabalhadores eram explorados pela indústria emergente, e assim, os socialistas reagem contra as injustiças sociais do período. Neste sentido, Bialoskorski Neto (1998) apresenta diferenças entre os socialistas utópicos e os socialistas científicos, especialmente no que diz respeito à forma pela qual a propriedade e a liberdade de mercado devem ser suprimidas da sociedade, sendo que, segundo ele, “[...] os utópicos advogam que será possível a substituição do mercado por instrumentos de cooperação, bem como, que a propriedade privada deverá ser extinta por meio de um

regime de co-propriedade dos meios de produção.” (Bialoskorski Neto, 1998, p.84). Tais pensadores utópicos e associacionistas acreditavam que a melhor solução para a distribuição de renda estava na conversão do regime de propriedade por meio da associação e da cooperação.

Neste contexto, Pinho (2004) explica que as ideias cooperativistas começaram a ser elaboradas por consequência do liberalismo econômico, “[...] inspirando-se, sobretudo, na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses e nas experiências associativistas que marcaram a primeira metade do século 19” (Pinho, 2004, p.266). Ratificando tal pensamento, Ricken (2009, p.17) ressalta que “[...] as lideranças políticas e os movimentos sociais da época tiveram grande influência no surgimento das organizações cooperativas, entre os quais se destacaram Robert Owen e Jeremy Bentham na Inglaterra; Philippe Buchez e Charles Fourier na França; e Freidrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha”.

Um nome a se evidenciar dentre os supracitados é o de Robert Owen, considerado como o pai do cooperativismo moderno, sendo que muitas de suas ideias estão no Estatuto Social das primeiras cooperativas (Faria, 2005). Robert Owen é, como explica Bialoskorski Neto (1998), um exemplo de associacionista realizador, não produzindo trabalhos teóricos importantes, porém empreendendo expressivo trabalho prático no sentido cooperativista. Dentre as realizações importantes de Owen está a tentativa de criar colônias associativistas, além de estruturar um sistema de trocas em bolsa, eliminando o lucro e ajustando um preço justo. Ainda de acordo com Bialoskorski Neto (1998), em ambos os projetos Owen não logrou êxito, porém ele organizou o associativismo em nível mundial, criando um embrião do que hoje se conhece como *International Co-operative Alliance* (ICA), ou Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

Conforme Bialoskorski Neto (1998), o francês Charles Fourier foi um proeminente criador de material teórico acerca do associativismo. Uma importante contribuição de Fourier foi o que ele descreve como “falanstério”, uma espécie de colônia socialista comunitária em que as pessoas poderiam viver e produzir. Segundo Pinho (2004), os falanstérios foram fonte de inspiração para muitas cooperativas dos séculos 19 e 20. Pinho (2004, p.194) ainda explica que Fourier “[...] acreditava que a manutenção da propriedade, embora sob a forma de co-propriedade, ou de propriedade em que os co-proprietários são também os co-interessados, torna o trabalho atraente e produtivo”. A autora cita também que Fourier procurava inter-relacionar os interesses do trabalhador, do capitalista e do consumidor, a fim de que “[...] dessa inter-relação, os contrastes, as diferenças e as desigualdades que existem entre os

homens, ao invés de combatidos, seriam utilizados, pois a harmonia resultaria da superação das dissonâncias”. (Pinho, 2004, p.194)

Outro expoente do pensamento cooperativista foi o francês Charles Gide, histórico líder do movimento cooperativo e teorizador da doutrina cooperativista. Gide, como aponta Pinho (2004), tornou-se conhecido quando publicou a primeira edição de seu estudo *Principes d’Economie Politique*, que durante décadas foi obra de referência mundial. Pinho (2004, p.199) também destaca as principais ideias de Gide: “[...] condenação do regime do salariado, emancipação do trabalhador, supressão do intermediário e do lucro capitalista através de instituições de caráter econômico e moral – as cooperativas”. Além disso, Bialoskorski Neto (1998, p.89) salienta que Charles Gide “[...] considera importante o fato de o cooperativismo ser a única doutrina econômica que nasce diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício de pensamento de intelectuais”.

Foi neste contexto histórico-ideológico que foi fundada a *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*, considerada como o marco inicial do cooperativismo. Em novembro de 1843, reuniram-se 28 tecelões em Rochdale, na Inglaterra, e deliberaram a constituição de uma cooperativa, seguindo princípios claros e definidos. Após outras reuniões e discussões, a cooperativa foi fundada em 28 de dezembro de 1844, e em 1852 passou a ser chamada de Cooperativa de Rochdale (Faria, 2005). De acordo com Pinho (2004, p.260), “[...] depois de longos debates, prevaleceu a ideia de união, de ação conjunta para elaborar um projeto de cooperação com o objetivo de abrir um armazém cooperativo de consumo”.

Bialoskorski Neto (1998) aponta que os princípios gerais que nortearam este primeiro empreendimento cooperativo foram: a democracia; a adesão livre e voluntária; a neutralidade política e religiosa; o fomento à educação cooperativista; o retorno *pro rata* das sobras das operações; e a intenção de modificar a ordem econômica. O mesmo autor explica que tais preceitos, excluindo-se a intenção de modificar a ordem econômica, são a base doutrinária das organizações cooperativas até hoje. Esta informação é validada por Pinho (2004, p.261), sendo que, segundo a autora, o estatuto da organização “[...] continha os princípios a respeito da estrutura e funcionamento da cooperativa de consumo, que depois comporiam os fundamentos da doutrina cooperativista”.

Figueiredo *apud* Tarifa (2014), classifica os principais idealizadores do pensamento cooperativista em liberais, socialistas e utópicos. A Figura 1, adaptado de Tarifa (2014), sintetiza algumas destas figuras de destaque do pensamento cooperativista de acordo com seu país de origem, seu período de vida, sua corrente e suas principais características na abordagem cooperativista.

| Nome | Origem | Período | Corrente | Abordagem |
|--------------------|---------------|----------------|-----------------|---|
| John Bellers | Inglaterra | 1654-1725 | Socialista | Organização das cooperativas de trabalho para se exterminar o lucro de indústrias de transformação. |
| Rober Owen | Inglaterra | 1771-1858 | Socialista | Militante contra o lucro e a concorrência a partir da atividade cooperativa. |
| Charles Fourier | França | 1772-1837 | Utópica | Pioneiro das cooperativas de produção e criador dos falanstérios. |
| William Thompson | Irlanda | 1775-1833 | Socialista | Pensava numa economia cooperativa e voluntária com distribuição justa das riquezas. |
| William King | Inglaterra | 1780-1865 | Utópica | Trabalhou pelo cooperativismo de consumo e por um sistema cooperativo internacional. |
| Philippe Buchez | Bélgica | 1792-1865 | Liberal | Estabelecimento do cooperativismo de autogestão em relação ao governo ou auxílio externo. |
| Pierre J. Proudhon | França | 1809-1865 | Liberal | Criou o crédito mútuo e condenava juros sobre empréstimos. |
| Louis Blanc | França | 1812-1882 | Socialista | Lutou pelo direito ao trabalho, à liberdade com educação e à educação moral das pessoas. |
| George J. Holyoake | Inglaterra | 1817-1906 | Socialista | Autor de obras sobre cooperação e outros assuntos políticos e sociais. |
| Charles Gide | França | 1847-1932 | Liberal | Disseminou nas universidades os temas sobre economia, política e cooperativismo. |

Figura 1. Principais ideias do cooperativismo

Fonte: Adaptado de “Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: O Caso Brasil-Paraguai”, de M. R. Tarifa, 2014, *Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste*.

Uma diferença a se destacar entre as empresas limitadas e de sociedade anônima e as cooperativas é o fato de que os lucros de uma cooperativa são comumente alocados aos cooperados em proporção ao volume de sua movimentação (Hansmann, 2014). Outra diferença é que nas empresas de capital aberto o voto dos acionistas está relacionado à quantidade de ações que o mesmo possui, ou seja, quanto mais ações, maior seu poder de voto. Já nas cooperativas, prevalece o conceito de gestão democrática, ou seja, um homem equivale a um voto. Assim, independentemente da quantidade de quotas-partes ou do volume de operações realizadas com a cooperativa, o voto de todos os associados tem o mesmo peso (Serigati, 2008). Por fim, Lund (2013) destaca que as cooperativas são empresas controladas democraticamente e de propriedade das pessoas que delas se beneficiam e são operadas em

colaboração com o objetivo de prestar serviços a esses beneficiários ou membros. Essas definições são a base para compreender que as cooperativas operam em benefício dos sócios, e esses benefícios são distribuídos proporcionalmente às transações de cada membro com a cooperativa. Isto posto, Lund (2013) afirma que, em uma cooperativa, a resposta à questão de "quem é dono, quem controla e quem se beneficia da empresa?" é sempre a mesma: os membros da cooperativa.

2.2.1 A doutrina e os princípios cooperativistas

De acordo com Faria (2005, p.39) a doutrina cooperativista é “[...] uma proposta de mudança no meio econômico-social, que se concretizará de modo pacífico e gradativo por meio das cooperativas”. Pinho (2004) aponta que existem duas grandes vertentes na doutrina cooperativista: uma com base em Rochdale, que busca a reestruturação da sociedade através das cooperativas; e a doutrina concebida na Universidade de Münster, na Alemanha, preocupada em analisar a cooperativa como uma empresa. Ainda segundo Pinho (2004), a doutrina Rochdaleana tem forte base ideológica e intenciona buscar o cooperativismo no plano macroeconômico. Já a Teoria de Münster, ou Teoria Econômica da Cooperação Cooperativa, é baseada no racionalismo crítico e considera que a cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência, posicionando-se favorável ao cooperativismo no plano microeconômico. (Pinho, 2004)

Como citado anteriormente, os princípios cooperativistas de Rochdale formam a base do pensamento cooperativista até os tempos atuais. Todavia, em 1895, a fim de representar e prestar apoio às cooperativas existentes na época, foi fundada, na cidade de Londres, a *International Co-operative Alliance* (ICA), ou em português, Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Pinho (2004) explica que a ICA tem quatro objetivos principais:

“[...] a) influir cooperativamente sobre as políticas governamentais e legislações nacionais; b) ajudar o desenvolvimento institucional das cooperativas em nível nacional, reformando e/ou ajudando-o a criar organizações de cúpula para orientar as cooperativas; c) concentrar-se no desenvolvimento dos recursos humanos, em nível nacional e regional; d) mobilizar recursos, estimular agências de desenvolvimento para suporte das cooperativas e coordenar movimentos de assistência às cooperativas.” (Pinho, 2004, p.69)

Faria (2005) comenta que, em 1937, a ICA reuniu-se em Paris para enunciar e realizar algumas alterações nos princípios cooperativistas, dantes vindouros de Rochdale. A ICA

reuniu-se novamente em 1966, na cidade austríaca de Viena, e novas alterações nos princípios cooperativistas foram aprovadas. Por fim, em 1995, em nova reunião da ICA, dessa vez na cidade inglesa de Manchester, aconteceram as mudanças nos princípios cooperativistas que permanecem até os dias de hoje, sendo os seguintes:

1º Princípio - Adesão voluntária e livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de gênero.

2º Princípio - Gestão democrática e livre - As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores - eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados - são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior pode ser instituída a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização.

3º Princípio - Participação econômica dos cooperados - Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos será, indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados.

4º Princípio - Autonomia e independência - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da sociedade. A Constituição Brasileira promulgada em 1988, em seu Art. 5º, Inc. XVIII reforça este princípio básico do cooperativismo ao disciplinar: "a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento."

5º Princípio - Educação, formação e informação - As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião.

6º Princípio - Intercooperação – Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio - Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em setembro de 1995.”

(Ocepar, 2017)

A Figura 2, adaptado de Menegário (2000), mostra sinteticamente a evolução dos princípios cooperativistas, desde os princípios de Rochdale, passando pelas alterações nos congressos de Paris, em 1937, e da Áustria, em 1966, até a última alteração de 1995.

| Rochdale (1844) | Paris (1937) | Áustria (1966) | Manchester (1995) |
|--|---|---|--|
| Livre adesão | Livre adesão | Livre adesão | Livre adesão |
| Gestão democrática (um homem, um voto) | Gestão democrática (um homem, um voto) | Gestão democrática (um homem, um voto) | Controle democrático pelos sócios |
| Limitação dos juros sobre o capital | Limitação dos juros sobre o capital | Limitação dos juros sobre o capital | Independência e autonomia das cooperativas |
| Retorno proporcional das sobras | Retorno proporcional das sobras | Retorno proporcional das sobras | Participação econômica dos sócios |
| Governo da sociedade estabelecido mediante eleição | Neutralidade política, religiosa e racial | Neutralidade política, social, religiosa e racial | Preocupação com a comunidade |
| Vendas efetuadas a dinheiro | Desenvolvimento da educação | Educação cooperativista permanente | Educação, treinamento e formação |
| | | Cooperação entre cooperativas | Cooperação entre cooperativas |

Figura 2. Evolução dos princípios cooperativistas

Fonte: Adaptado de “Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias”, de A. H. Menegário, 2000, *Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo*.

Um fato relevante é que as ideias e a experiência cooperativista partiram da necessidade da associação de pessoas, como bem explica Bialoskorski Neto (1998, p.90), que aponta que a doutrina e os pensamentos cooperativistas “[...] não são estabelecidas por pensadores econômicos ou filósofos importantes, mas sim, nascem diretamente da experiência popular de associação de interesses e de cooperação em situação de adversidade”.

2.2.2 O cooperativismo no Brasil

Desde o início da colonização portuguesa no Brasil, observa-se uma cultura de cooperação. Tal cultura praticamente paralisou-se durante a época da escravidão, voltando à

tona no século XIX e, principalmente, no século XX (Pinho, 2004). Ademais, Ricken (2009) aponta a fundação de redutos jesuítas no século XVII como um exemplo pioneiro de uma sociedade cooperativa no Brasil, uma vez que, segundo o autor, “[...] esse modelo deu exemplo de sociedade solidária fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar das pessoas e das famílias se sobrepunha ao interesse econômico individual.” (Ricken, 2009, p.42), características relevantes na cultura cooperativista.

Os primeiros relatos, no estado do Paraná, de comunidades com características semelhantes às cooperativas são as colônias de imigrantes, em especial a Colônia Tereza Cristina, fundada em 1847, no vale do rio Ivaí, pelo imigrante francês Jean Maurice Faivre, cujos ideais eram baseados nas premissas cooperativistas de Charles Fourier. Esta iniciativa, conforme explica Ricken (2009), apesar da curta duração, sobrepôs-se como um exemplo para o modelo cooperativista praticado no Brasil.

Todavia, Pinho (2004) destaca que foi mesmo a partir da abolição da escravatura, em 1888, que as iniciativas cooperativistas ganharam mais força no país e, assim, foi fundada, em 27 de outubro de 1889, a Sociedade Cooperativa dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, considerada a mais antiga cooperativa do Brasil. Leopoldino (2008) entende que outros fatores também contribuíram para a expansão do cooperativismo, como a Proclamação da República, em 1889, e a Constituição Republicana, promulgada em 1891, que garantia a liberdade de associação.

Outras instituições de caráter cooperativo foram instituídas no final do século XIX, como a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em 1891, e a Cooperativa Militar de Consumo, em 1894, no Rio de Janeiro (Leopoldino, 2008). Pinho (2004) explica que, no início do século XX, as cooperativas existentes baseavam-se em modelos trazidos por imigrantes europeus, sendo muitos deles anarquistas ou sindicalistas, e também por alguns idealistas brasileiros, fundamentados nas ideias das associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores alemães e italianas. Estas cooperativas, em sua maioria baseadas no modelo de Rochdale, eram cooperativas agrícolas e de crédito agrícola, organizadas por colonos italianos e alemães, na região sul do país, e cooperativas de agricultores de ascendência japonesa, no estado de São Paulo. Com o passar do tempo, imigrantes italianos e espanhóis, que trabalhavam na indústria, constataram a necessidade de criarem associações cooperativas nos centros urbanos, em especial em São Paulo e no Rio de Janeiro. (Pinho, 2004)

Porém, segundo Menegário (2000), foi a partir da promulgação do Decreto nº 22.239, de 1932, que o aumento do número de cooperativas foi mais significativo. Tal decreto,

considerado a primeira lei cooperativa, concedia incentivos para a criação de empreendimentos cooperativos, garantindo aos mesmos uma margem aceitável de liberdade de constituição e funcionamento. (Leopoldino, 2008; Pinho, 2004)

Outro fato marcante no cooperativismo brasileiro, segundo Menegário (2000), foi a fundação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. O papel da OCB, segundo a própria entidade é “[...] atuar em todo o Brasil, em quatro vertentes bem claras – representação político-institucional, desenvolvimento da gestão das cooperativas, promoção da cultura cooperativista e, ainda, representação sindical.” (OCB, 2015, p.11)

Em 1971, foi promulgada a Lei nº 5.764/71, que definiu as competências da OCB, como a integração de todos os ramos cooperativistas, a provisão de serviços de assistência geral ao sistema cooperativista, a viabilização de setores consultivos especializados, de acordo com os ramos do cooperativismo, além de, primordialmente, a promoção da representação e defesa do sistema cooperativista. Como forma de estruturar-se e atender as necessidades de cada região, a OCB estruturou-se em organizações estaduais, uma para cada Estado e Distrito Federal, concebidas com as mesmas características da entidade nacional. No Paraná, a instituição representante do setor cooperativista é a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), fundada em 1971. (OCB, 2015; Ocepar, 2016)

Um aspecto relevante notado por Pinho (2004) é que a Constituição Federal de 1988 suprimiu vários artigos da Lei nº 5.764/71 que permitiam a interferência estatal em associações. A partir deste ponto, as cooperativas iniciaram um processo de rápida expansão e de internacionalização de suas operações.

A Figura 3, adaptado de Pinho (2004), sintetiza a evolução e as fases do cooperativismo no Brasil.

| Período | Características |
|----------------|--|
| 1530 - 1877 | Experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas |
| 1878 - 1931 | Primeiras cooperativas de consumo e de crédito |
| 1932 - 1964 | Primeira lei cooperativa (Dec. nº 22.239/32) e reforma bancária de 1964 |
| 1965 - 1970 | Disputas internas, liquidação quase total das cooperativas de crédito e fortalecimento da liderança do cooperativismo agrícola |
| 1971 - 1987 | Implantação do Sistema OCB, reforma estrutural do cooperativismo e representação única (Lei nº 5764/71) |
| 1988 - 1995 | Proibição constitucional de interferência do Estado em associações; autogestão do cooperativismo, intenso crescimento das cooperativas de crédito e das cooperativas de trabalho |
| 1996 - 2002 | Internacionalização do cooperativismo brasileiro, fortalecimento das confederações de crédito, crescimento da vertente cooperativista de economia solidária |
| 2003 em diante | Novas normas de constituição de cooperativas de crédito, incentivo à expansão do microcrédito cooperativo |

Figura 3. Períodos do cooperativismo brasileiro

Fonte: Adaptado de “O Cooperativismo no Brasil - da vertente pioneira à vertente solidária.”, de D. B. Pinho, 2004, São Paulo: Saraiva.

Quanto às cooperativas agropecuárias brasileiras, Pinho (2004, p.118) afirma que “Historicamente, é o mais bem estruturado ramo cooperativo brasileiro”. Demonstrando a importância das cooperativas agropecuárias no cenário econômico do país, Faria (2005) aponta que, no caso de algumas *commodities*, como o trigo, mais da metade da produção são oriundas das cooperativas agropecuárias.

De acordo com Ricken (2009), no ano de 1907, foi criada a primeira cooperativa agropecuária do Brasil, em Minas Gerais, com o objetivo de diminuir a influência de intermediários na produção e comercialização de café. O autor ainda cita que, a partir de então, o cooperativismo agropecuário começava gradativamente a se estender por todas as partes do país.

Outro fato a se considerar da história do cooperativismo brasileiro é o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), criado através da

Medida Provisória nº 1.715, de 03/09/1998. O RECOOP teve como principal objetivo, reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuária, visando o desenvolvimento autossustentado em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria do emprego e renda. (Menegário, 2000)

De acordo com a Ocepar (2003), este programa possibilitou às cooperativas alongar o perfil de endividamento, e consequentemente permitiu compatibilizar o desembolso à capacidade de geração de resultado das cooperativas. Segundo Menegário (2000), o RECOOP permitiu às cooperativas, dentre outros benefícios, o alongamento das dívidas, o pagamento de dívidas da cooperativa, após a negociação de descontos com os respectivos credores e o financiamento de recebíveis de cooperados. Segundo o jornal Folha de Londrina (1998), o RECOOP iria injetar R\$ 4 bilhões nas cooperativas brasileiras, sendo R\$ 1,1 bilhão em 40 cooperativas paranaenses aptas a aderir ao programa.

No estado do Paraná, a fundação e o desenvolvimento das cooperativas agropecuárias está estreitamente relacionada aos fluxos migratórios oriundos de São Paulo, do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e dos grupos de imigrantes estrangeiros. Deve-se destacar o trabalho do agrônomo ucraniano Valentin P. Cuts, que, entre os anos de 1918 e 1930, auxiliou a formação de 14 cooperativas mistas no Paraná. Após este período, durante a década de 40, prevaleceu no estado o cooperativismo relacionado ao ciclo da erva-mate. Já, nas décadas de 50 e 60, houve a expansão do cooperativismo ligado à produção de café. (Menegário, 2000; Ricken, 2009)

Entretanto, foi a partir da década de 70 que o cooperativismo paranaense teve um grande crescimento. Menegário (2000) afirma que tal expansão está vinculada à formação de projetos de desenvolvimento cooperativo vinculados ao Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC), ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e à Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (ACARPA). Dessa forma, ainda conforme Menegário (2000), surgiram o Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC), que contemplava 13 cooperativas agrícolas da região oeste e sudoeste do Estado, o Projeto de Cooperativismo Norte do Paraná (NORCOOP), com 22 cooperativas agropecuárias do norte paranaense, além do Projeto Centro-Sul de Cooperativismo (SULCOOP), que reunia 23 cooperativas agropecuárias das regiões Centro e Sul do Paraná.

Atualmente, segundo a Ocepar (2017) e o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) (2017), o estado do Paraná conta com 69 cooperativas agropecuárias, sendo 60 cooperativas singulares e 9 cooperativas centrais, movimentando, no

ano de 2016, aproximadamente R\$ 71,6 bilhões, valor correspondente a cerca de 18% do Produto Interno Bruto (PIB) total do estado.

2.3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS

A literatura acerca de governança em cooperativas aborda desde conceitos básicos sobre cooperativas, cooperados e conselho de administração, até temas mais específicos, como a relação entre principal e agente em uma cooperativa, ou o grau de separação entre propriedade e gestão em cooperativas, além de estudos sobre a participação dos cooperados na governança em suas cooperativas.

Ao examinar como as teorias existentes de governança corporativa podem ser estendidas para ajudar a entender a governança em cooperativas, Cornforth (2004) verificou a existência de três fatores de tensão nos conselhos de administração das cooperativas: 1) a tensão entre os membros do conselho que atuam como representantes de determinados grupos e "especialistas" com conhecimento, encarregados de impulsionar o desempenho da organização; 2) a tensão resultante de qual papel o conselho deve desempenhar: impulsionar o desempenho organizacional ou garantir a conformidade, isto é, que a organização se comporte de forma responsável e prudente; e 3) a tensão entre os papéis contrastantes de controlar ou apoiar a gestão.

Quanto ao primeiro foco de tensão no conselho de administração de cooperativas, Cornforth (2004) cita o dilema sobre qual é o papel dos membros do conselho, se é atuar como representantes dos cooperados ou de algum grupo particular de membros cooperados ou se estes devem atuar como especialistas, assessorando e apoiando a gestão. O autor comenta que uma forma de gerenciar tal impasse é melhorar a capacidade técnica dos cooperados que se candidatam ao conselho de administração, além de aperfeiçoar e aprimorar a qualidade da formação e do apoio disponíveis aos atuais e potenciais membros do conselho. Cornforth (2004) ainda cita que existem algumas evidências sugerindo que ambas as estratégias estão se espalhando dentro do movimento cooperativo.

Já o segundo foco de tensão verificado por Cornforth (2004) diz respeito ao papel do conselho de administração em enfatizar o desempenho ou a conformidade na organização. O autor comenta que esses papéis são contrastantes, sendo que a atitude de conformidade exige atenção aos detalhes, monitoramento cuidadoso e escrutínio do desempenho passado da organização e de gestão, sendo avesso ao risco. Por outro lado, um comportamento voltado ao

desempenho é mais proativo, exigindo compreensão da organização e do ambiente, além de maior disposição para assumir riscos. Cornforth (2004) sugere que, para mitigar tal inquietação, é necessário administrar as agendas dos conselhos para que as questões importantes a mais longo prazo tenham prioridade.

Por fim, Cornforth (2004) cita o relacionamento do conselho de administração com a gerência, ou diretoria técnica, se for o caso, que pode ser de controle ou de apoio. Sundaramurthy e Lewis (2003) *apud* Cornforth (2004) sugerem que as organizações podem experimentar um ciclo de declínio se o conselho colocar demasiada ênfase tanto no controle ou colaboração. Os autores explicam que uma ênfase exagerada na colaboração e na parceria pode levar a uma situação em que as ideias e estratégias de gestão não são adequadamente analisadas e desafiadas. Por outro lado, uma demasiada ênfase no controle pode levar a uma separação de responsabilidades entre o conselho e a gerência, e a atitudes defensivas em que a gerência procura justificar suas estratégias e ações. Assim, Cornforth (2004) avalia que uma maneira de estabelecer uma relação de trabalho produtiva é através da discussão e negociação explícitas sobre os papéis e responsabilidades de ambas as partes.

Conforme apresentado anteriormente, o trabalho de Barraud-Didier et al. (2012) explora os vínculos e as relações entre a confiança e a participação dos membros na governança de cooperativas agrícolas francesas. Os autores citam que “[...] os cooperados participam da governança quando estão ligados à cooperativa de forma ativa. Somente se o membro estiver afetivamente ligado à cooperativa e confiar nos diretores, é provável que ele participe mais da governança [...]” (Barraud-Didier et al., 2012, p.14, tradução nossa). Da mesma forma, Barraud-Didier et al. (2012) também apontam que, mesmo que uma cooperativa tenha objetivos econômicos, não deve negligenciar sua relação social com seus cooperados. Assim, Barraud-Didier et al. (2012) concluem que existe a necessidade do conselho de administração criar condições que desenvolvam a confiança dos membros das cooperativas, criando assim comportamentos favoráveis dos cooperados a respeito da governança.

Nesse sentido, Österber e Nilsson (2009) também exploram até que ponto a avaliação dos membros do grau de sucesso de suas cooperativas está relacionada a vários atributos dos cooperados, notadamente a percepção dos mesmos de sua participação na governança das cooperativas. Realizado com 2250 agricultores da Suécia, a pesquisa aponta que os cooperados em geral não acreditam que as cooperativas contribuam para a rentabilidade em suas operações agrícolas, sendo que consideram o controle democrático crucial. Além disso, percebeu-se também que os membros das cooperativas atribuem grande importância à sua

participação no sistema de governança, sendo que tal fato implica em que as cooperativas devem aplicar recursos para criar uma democracia que funcione bem. Österber e Nilsson (2009) exemplificam esta conjuntura da seguinte forma: o conselho de administração poderia estabelecer sistemas informativos de tal forma que os cooperados entendessem que as decisões do conselho estão de acordo com os interesses dos próprios. Os autores observaram que, se os cooperados tivessem a oportunidade de expressar suas ideias, eles poderiam apoiar uma decisão que está em desacordo com seus desejos, desde que obtenham explicações plausíveis. Por fim, Österber e Nilsson (2009, p. 194) concluem que “[...] os conselhos podem contar com o apoio dos membros em suas decisões, desde que os membros sintam que tiveram uma boa chance de influenciar as decisões através de seu controle democrático” (tradução nossa). Os autores ainda sugerem a necessidade de uma melhor formação dos diretores, não só em termos de competências de gestão, mas também de competências sociais e pedagógicas.

Outro estudo relevante quanto à governança e problemas de agência em cooperativas é o de Iliopoulos e Cook (2013), que discutiram os problemas de *free rider*, horizonte de investimentos, carteira, controle e custos de influência enfrentados pelas cooperativas agrícolas tradicionais. O problema de *free rider*, ou do carona, refere-se à situação em que um não-cooperado recebe benefícios associados à provisão de bens públicos pela cooperativa (por exemplo, preços mais altos das *commodities*), mas evita tornar-se um membro da cooperativa – e, portanto, evita contribuir para os custos associados a esta provisão, que são suportados apenas pelos membros. (Iliopoulos & Cook, 2013)

Já o problema de horizonte de investimentos, segundo Iliopoulos e Cook (2013), diz respeito à criação de um ambiente de negócios em que há um desincentivo aos cooperados em contribuir para as oportunidades de crescimento, já que o direito residual de um membro sobre o lucro líquido gerado por um ativo é menor do que a vida produtiva desse ativo, sendo que os cooperados podem preferir que a cooperativa acelere o resgate do capital próprio alocado ou podem limitar o investimento na organização porque a compreensão dos procedimentos de formação de capital e de resgate é muito complexa.

O problema de carteira ou portfólio remete à falta de mecanismos de transferibilidade, liquidez e apreciação para troca de créditos residuais, impedindo que os cooperados ajustem suas carteiras de ativos cooperativos de acordo com suas preferências de risco pessoal. Um exemplo são cooperados que foram forçados a aceitar mais riscos do que gostariam e, assim, poderão pressionar os tomadores de decisão a reorganizarem a carteira de investimentos da

cooperativa, mesmo se a carteira de risco reduzido significar retornos mais baixos esperados. (Iliopoulos & Cook, 2013)

De acordo com Iliopoulos e Cook (2013), o problema de controle nas cooperativas está ligado aos custos de agência decorrentes da divergência de interesses entre os principais (cooperados e conselho de administração) e o agente (gerente) em cooperativas agrícolas. Hansmann (1996) *apud* Iliopoulos e Cook (2013) cita que existem duas categorias principais desses custos: os custos de monitoramento do gerente e os custos de oportunismo gerencial que resultam da falta de monitoramento do gerente com perfeita eficácia. Essa falha implica que os cooperados ou não podem monitorar o gerente de forma eficaz ou preferem o problema do *free rider*.

Por fim, o problema de custos de influência refere-se às atividades de influência que surgem sempre que as decisões do conselho de administração e da gerência criam “quase-renda” dentro da cooperativa. As partes interessadas da cooperativa, tentando capturar essas “quase-rendas” influenciando as decisões, impõem custos à cooperativa e aos seus cooperados. Os membros que desejam sair da cooperativa, mas não podem sair, têm um incentivo adicional para tentar influenciar as decisões da entidade, a fim de receber o máximo de rentabilidade possível. (Iliopoulos & Cook, 2013)

Iliopoulos e Cook (2013) finalizam seu estudo avaliando três formas de solucionar os problemas de direitos de propriedade das cooperativas tradicionais: a saída (liquidação ou conversão para uma empresa convencional); a remodelação moderada (utilizando estratégias de política de retenção de membros, controle de oferta, técnicas de aquisição de capital inovadoras e transparência de risco/mensuração); e remodelação radical (juntar-se com outra cooperativa, transição para uma estrutura cooperativa não tradicional, ou para uma cooperativa de investimento proporcional). Os autores exemplificam cada uma destas estratégias de solução, concluindo, por fim, que nem todas as soluções são aplicáveis a todas as cooperativas e que os líderes cooperativos devem estar cientes de que uma solução percebida como ideal hoje pode não ser no futuro.

Como apresentado anteriormente, outro aspecto a se destacar, quanto aos cooperados, é que, segundo Staatz (1987), os membros de uma cooperativa são, além de usuários, proprietários da mesma. O autor cita que, assim, os cooperados têm pelo menos dois conjuntos de responsabilidades, seja como proprietários ou como usuários da cooperativa. As preocupações como proprietários incluem questões de segurança e rentabilidade global de seus investimentos na cooperativa. Enquanto isso, as responsabilidades como usuário englobam questões referentes ao preço e à qualidade de produtos e serviços da cooperativa.

Assim, Feng e Hendrikse (2012) destacam que esses dois tipos de preocupação refletem na expectativa dos cooperados em relação à gestão da cooperativa.

Em seu estudo, Chaddad e Iliopoulos (2013) verificam os modelos de controle de propriedade adotados por cooperativas agrícolas em diferentes regiões do mundo. Assim, os autores apresentam diferentes estruturas de governança utilizadas nas cooperativas: os modelos de integração, de quase-integração (ou tradicional), de separação (ou tradicional estendido) e de delegação (ou gerencial e corporativo). O primeiro modelo, de integração, é aquele em que 100% do controle da cooperativa é realizado por seus cooperados, sendo que estes assumem a responsabilidade tanto pela tomada de decisões como pela execução destas decisões e, portanto, retêm autoridade formal e real. Chaddad e Iliopoulos (2013) explicam que, neste caso, não há separação entre propriedade e controle, ocorrendo principalmente em organizações em que o número de parceiros é suficientemente pequeno para que todos possam participar na gestão de decisões. Hansmann (1996) *apud* Chaddad e Iliopoulos (2013) cita que, na medida em que o número de cooperados aumenta, a integração não é viável, pois levaria a decisões lentas e custos de tomada de decisão coletivos elevados.

Outro modelo citado por Chaddad e Iliopoulos (2013) é o de quase-integração, ou modelo tradicional. Neste modelo, geralmente, a assembleia geral, considerado o órgão de decisão supremo da cooperativa, elege os membros do conselho de administração, assim como os membros do conselho fiscal, que tem por objetivo fiscalizar as ações do conselho de administração, reportando-se apenas à assembleia geral. Os autores comentam que este é um modelo viável para grande parte das cooperativas de pequeno porte, sendo que, nesse caso, os cooperados delegam autoridade formal e real ao conselho de administração. O conselho de administração pode, por sua vez, delegar responsabilidades de gerenciamento de decisões a um subconjunto de membros do conselho ou consagrar apenas um conselheiro com grande poder (em geral o presidente), como pode ser observado em muitas cooperativas sul-americanas. Desta forma, Chaddad e Iliopoulos (2013) afirmam que, ao delegar direitos de decisão e autoridade a um pequeno grupo de membros, os cooperados perdem algum grau de controle sobre a cooperativa.

Outra estrutura de governança utilizada em cooperativas agrícolas no mundo, segundo Chaddad e Iliopoulos (2013), é a separação, ou modelo tradicional estendido. Neste modelo, os cooperados delegam autoridade formal ao conselho de administração, que se concentra na tomada de decisões, mas delega os direitos de gestão e gerenciamento de tais decisões a diretores ou gerentes profissionais. Assim, há uma separação clara entre a gestão de risco e de decisão e também a separação entre autoridade formal e real. A separação sugere, portanto,

que os cooperados estão delegando mais poder de decisão com conseqüente redução no nível de controle dos mesmos. Neste caso, a assembleia geral escolhe os membros do conselho de administração e do conselho fiscal. O conselho de administração, por sua vez, é responsável por contratar um ou mais executivos para responsabilizar-se pela gestão operacional da cooperativa. (Chaddad & Iliopoulos, 2013)

Por fim, Chaddad e Iliopoulos (2013) apresentam o modelo de delegação, ou modelo gerencial e corporativo. Nesta estrutura de governança, os cooperados desistem de um controle substancial, incluindo autoridade formal e real. Os autores afirmam que os cooperados mantêm direitos de controle *ex-post*, o que pode ser considerado como um tipo de reivindicação de controle contingente no caso de alguma decisão dos gestores levar a um mau desempenho da cooperativa. Dessa forma, os membros da cooperativa delegam direitos formais à gestão profissional, desde que tudo funcione bem, enquanto esses direitos voltam aos cooperados durante os momentos ruins.

A Figura 4, adaptada de Chaddad e Iliopoulos (2013), apresenta os diferentes modelos de governança adotados em cooperativas, desde o controle total dos cooperados, até a desmutualização, ou perda total de controle pelos cooperados.

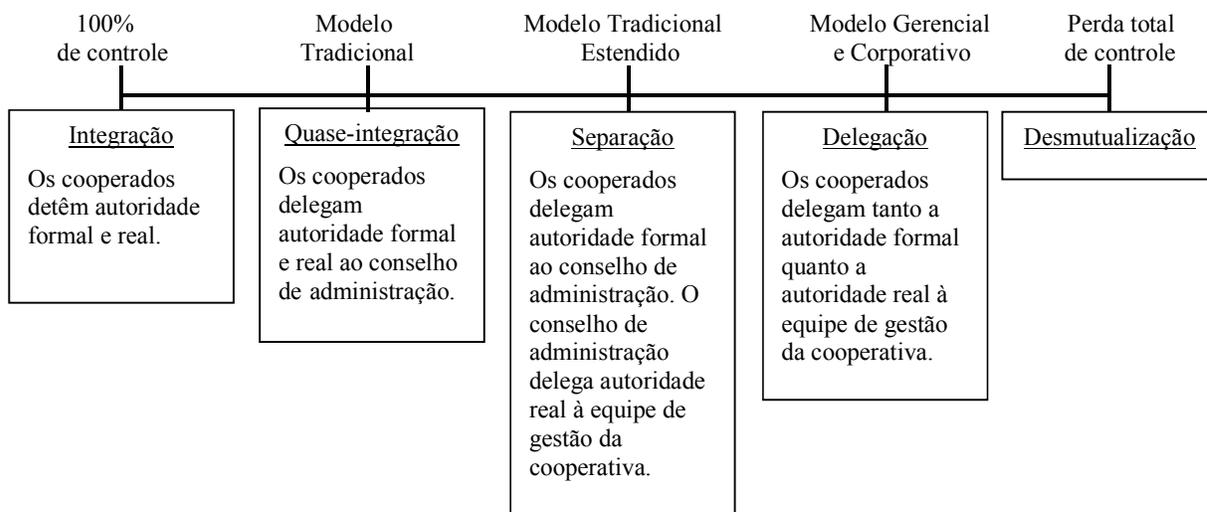


Figura 4. Modelos de governança em cooperativas

Fonte: Adaptado de “Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives”, de F. Chaddad e C. Iliopoulos, 2013, *Agribusiness*, 29(1), p. 12.

Assim, Chaddad e Iliopoulos (2013, p.3) concluem que “[...] as cooperativas agrícolas mudaram consideravelmente nas últimas décadas. Estas organizações manipularam e, por vezes, redesenharam a estrutura tradicional e adotaram modelos não-tradicionais em resposta

a mudanças em seus ambientes competitivo e institucional.” (tradução nossa). Os autores destacam que, na Europa, há uma dicotomia entre os modelos utilizados no norte do continente com os utilizados ao sul do continente. Os modelos mais comuns utilizados em países do norte europeu, como Suécia, Dinamarca e Holanda, são o tradicional estendido e o gerencial ou corporativo. Entretanto, nos países mais ao sul da Europa, como Espanha e Itália, adota-se preferencialmente os modelos tradicional e tradicional estendido.

Nesta mesma pesquisa, Chaddad e Iliopoulos (2013) ainda apontam que nos países da Oceania, o modelo tradicional estendido é o mais utilizado, caracterizado, como apontado anteriormente, por uma clara separação entre tomada de decisões e a gestão e gerenciamento de tais decisões. Na América do Norte, os autores afirmam que o modelo tradicional estendido também é o mais utilizado nas cooperativas agropecuárias.

Na América do Sul, em especial no Brasil, as cooperativas utilizam preferencialmente os modelos tradicional e o tradicional estendido. Chaddad e Iliopoulos (2013) constataram que, no modelo tradicional brasileiro, todo o conselho de administração é responsável pela tomada de decisão, porém apenas uma parte dele, geralmente o presidente da cooperativa e mais um ou dois membros do conselho, tem a autoridade real para executar as decisões tomadas, sendo, assim, responsáveis também pela parte operacional da cooperativa. Cabe ressaltar que a figura do presidente da cooperativa, nesse caso, pode ser comparável ao papel de um *Chief Executive Officer* (CEO). A Figura 5, adaptada de Chaddad e Iliopoulos (2013), apresenta um esquema simplificado do modelo tradicional de governança utilizado em cooperativas agropecuárias no Brasil.

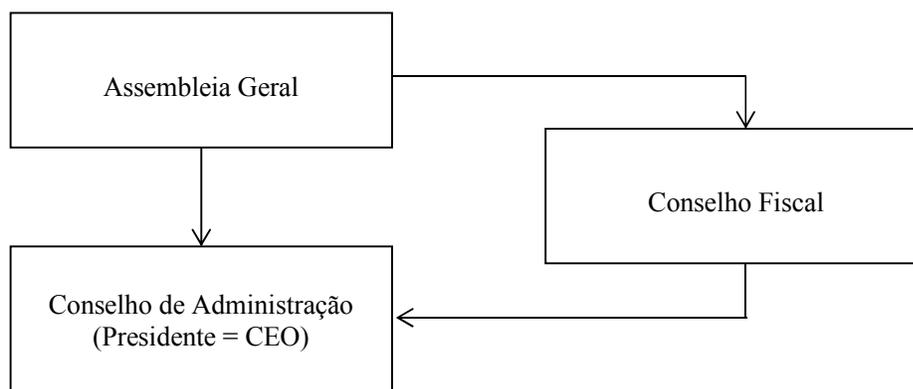


Figura 5. Modelo tradicional de governança

Fonte: Adaptado de “Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives”, de F. Chaddad e C. Iliopoulos, 2013, *Agribusiness*, 29(1), p. 10.

Já a Figura 6, também adaptada do estudo de Chaddad e Iliopoulos (2013), demonstra esquema do modelo tradicional estendido de governança. Observa-se que a diferença entre o modelo tradicional e o modelo tradicional estendido é a presença de profissionais para gerir os aspectos operacionais da cooperativa. No caso do modelo tradicional estendido, Chaddad e Iliopoulos (2013) afirmam que o presidente do conselho de administração não mais assume o papel de CEO, diferentemente do modelo tradicional.

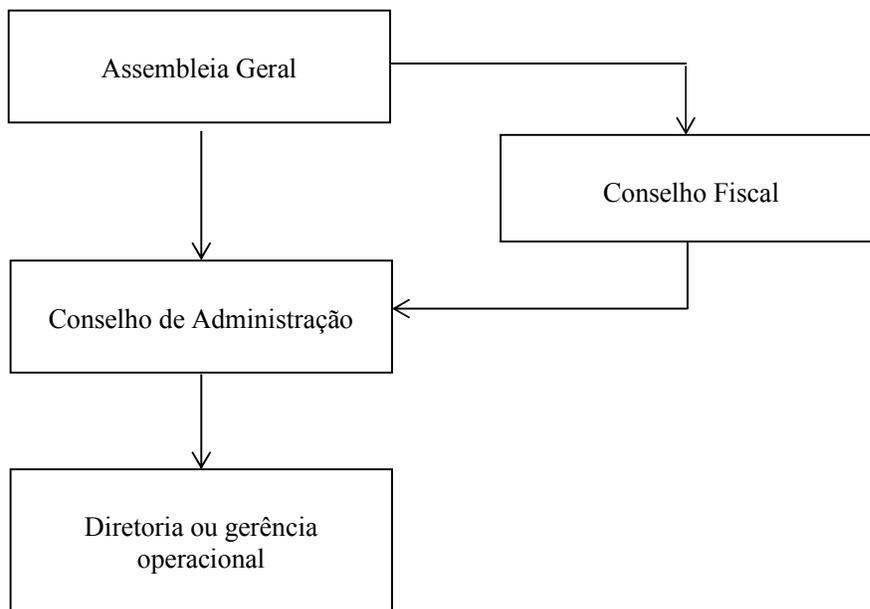


Figura 6. Modelo tradicional estendido de governança

Fonte: Adaptado de “Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives”, de F. Chaddad e C. Iliopoulos, 2013, *Agribusiness*, 29(1), p. 10.

Por fim, a Figura 7 mostra a estrutura básica de governança cooperativa segundo a OCB (2015), apresentando os agentes inseridos no contexto de governança em uma cooperativa, como os cooperados, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração ou Diretoria, o Conselho Fiscal, o Conselho Consultivo, os Comitês Sociais, os Comitês Técnicos e a Gestão Executiva.



Figura 7. Estrutura básica de governança cooperativa

Fonte: Adaptado de “Manual de Boas práticas de Governança Cooperativa”, Organização das Cooperativas Brasileiras, 2015, p. 17.

Neste mesmo sentido, o trabalho de Costa, Chaddad e Azevedo (2010) procura entender a forma do modelo de separação (tradicional estendido) nas cooperativas agropecuárias brasileiras, e se tal modelo é aplicado *de jure* ou *de facto*. Os autores explicam que a condição *de jure* acontece quando os cooperados delegam o direito de controle formal ao conselho de administração, sendo que esse conselho tem autoridade para nomear e destituir um agente investido de autoridade para conduzir a gestão, mesmo que ele seja um dos seus membros, sem consultar os demais proprietários. No caso da condição *de facto*, as decisões de controle são designadas ao conselho de administração e a gestão é alocada a um agente ou executivo externo ao conselho de administração. Nota-se, portanto, que a diferença principal entre as condições *de jure* e *de facto* se estabelece no personagem responsável pela gestão e gerenciamento da cooperativa, sendo que na condição *de jure* essa pessoa pode ser um membro do conselho de administração, e na *de facto* deve ser alguém externo ao conselho. (Costa et al., 2010)

Isto posto, Costa et al. (2010) verificaram que 65% das cooperativas brasileiras pesquisadas não apresentam separação alguma no processo decisório, sendo que o principal motivo é o acúmulo das funções de presidente do conselho e agente responsável pela gestão. Os autores explicam que, nestes casos, “[...] os membros do conselho atuam, por exemplo, como proponente e ratificador dos projetos de investimento, descaracterizando a desejável

separação entre controle e gestão de organizações difusas e complexas” (Costa et al., 2010, p.17).

Costa et al. (2010, p.17) ainda afirmam que “[...] apenas 8% das cooperativas da amostra separam as decisões de controle e gestão completamente [...]”. Nesses casos, como explicitado anteriormente, o conselho de administração exerce as atividades de controle e decisão acerca dos projetos e monitora a sua execução e o agente responsável pela gestão executa a função implementação destes projetos, sendo uma separação *de facto*. Os autores ainda apontam, nas cooperativas pesquisadas, a existência da separação parcial, ou *de jure*. Diante desses resultados, os autores concluem que entre as cooperativas da amostra existe uma maior quantidade de cooperativas que seguem o modelo tradicional, ou de quase-integração, porém não se pode desconsiderar a existência de cooperativas com separação parcial ou quase completa.

Ainda no Brasil, estudos apontaram a existência de problemas de portfólio e de horizonte de investimentos. Em seu trabalho, Pivoto, Waquil, Oliveira, Mores e Dalla Corte (2014) identificaram o problema de portfólio em cooperativas gaúchas, principalmente naquelas que processam matéria-prima. Em outro estudo, Pivoto, Waquil, Souza e Spanhol (2015) constataram problemas de horizonte de investimento, também em cooperativas do Rio Grande do Sul. Os autores destacam que a ausência de distribuição de sobras e a falta de liquidez das cotas-partes colaboram para a ocorrência do problema do horizonte nas cooperativas pesquisadas.

Já Favarim e Batista (2013) analisaram o movimento de inserção dos cooperados de uma cooperativa agropecuária paranaense nas tomadas de decisão. Os autores afirmam que, conforme a cooperativa cresce em termos econômicos, ela vai deixando de lado os princípios que devem reger uma cooperativa, propiciando a não participação de um número significativo de cooperados. Além disso, Favarim e Batista (2013, p.182) identificaram que “[...] os cooperados, em nenhum momento, sentem-se partícipes do processo de tomadas de decisão. Mesmo tendo direito ao voto, manifestam suas presenças excluídas dos processos decisórios, impossibilitando de contribuir nas decisões da organização”. Com relação ao conselho fiscal, Siqueira (2011) identificou que apenas pouco mais de um terço dos conselhos fiscais pesquisados opinaram anteriormente sobre os investimentos ou estratégias da cooperativa.

Em vista dessas dificuldades supracitadas, alguns trabalhos foram realizados buscando desenvolver índices de governança para o setor de cooperativas. Um exemplo é o estudo de Utiyama (2016), que elaborou um índice de governança corporativa para cooperativas de crédito, tendo como objetivo examinar a relação entre a governança corporativa e o risco. O

autor examina diretrizes para boas práticas de governança corporativa pautadas em quatro aspectos: direção, gestão e fiscalização, representatividade e participação, além da gestão executiva, de 107 cooperativas de crédito brasileiras, vinculadas ou não a uma central ou confederação. Utiyama (2016) constatou que não se pode rejeitar a hipótese de que o índice de governança desenvolvido é negativamente relacionado com os indicadores de risco. Além disso, o Utiyama (2016, p.94) afirma que “[...] as cooperativas com maior grau de IGCCRED apresentariam melhores indicadores referente ao desempenho e o risco”. Por sua vez, Pinto (2008) também elaborou um índice de governança corporativa para cooperativas de crédito, porém, buscou determinar as variáveis de governança que impactam no desempenho das cooperativas de crédito brasileiras.

Quanto às cooperativas agropecuárias, Faria (2005) desenvolveu um índice de governança para essas cooperativas, verificando, através do cálculo do *Economic Value Added (EVA®)*, o equilíbrio entre as sobras para os cooperados e o custo de oportunidade ou custo do capital próprio dos cooperados em uma cooperativa de Santa Catarina. O autor destaca que “[...] a não distribuição das sobras fomenta os comportamentos oportunistas dos cooperados, além disso, a distribuição das sobras serve de incentivo à fidelidade do cooperado” (Faria, 2005, p.125). Além disso, Faria (2005, p.126) conclui que “O modelo de mensuração da governança cooperativa à medida que melhora a qualidade da relação da cooperativa com o cooperado, poderia diminuir a necessidade da adoção de estratégias que aumentam os custos de transação”.

Em seu estudo, Siqueira (2011) também desenvolve um índice de governança para cooperativas agropecuárias, porém, este é baseado nos códigos de melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*. A autora avalia as práticas de monitoramento do Conselho Fiscal e da auditoria em cooperativas agropecuárias, verificando que pouco mais de um terço dos conselhos fiscais pesquisados opinam anteriormente sobre os investimentos ou estratégias da cooperativa. Assim, Siqueira (2011, p.137) conclui que tal fato “[...] indica que a maioria dos conselhos fiscais monitora e fiscaliza as decisões sobre investimento e estratégias em um momento posterior à tomada de decisão pelo conselho de administração, ao contrário do que é indicado pelos códigos de governança corporativa”. Por fim, Siqueira (2011) ainda aponta que as cooperativas apresentam níveis de adoção de instrumentos de governança menores comparados àqueles presentes em lei, porém, existe a tendência de que cooperativas maiores implementem práticas de governança não regulamentadas em lei.

2.4 MANUAIS DE GOVERNANÇA DA OCB E DO IBGC

Conforme destacado anteriormente, a OCB, fundada em 1969, tem como objetivos a representação político-institucional, o desenvolvimento da gestão das cooperativas, a promoção da cultura cooperativista e a representação sindical (OCB, 2015). Neste contexto, em 2015, a OCB desenvolveu um manual de boas práticas de governança, destacando conceitos e princípios relevantes sobre governança aplicados especificamente para cooperativas.

Além disso, o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB busca tratar dos papéis de cada agente, sendo dividido em 5 categorias principais: Cooperados e Assembleia Geral, Órgãos de Administração, Órgãos de fiscalização e *compliance*, Organismos de assessoramento e auditoria e Ouvidoria e relacionamento com o cooperado. Mais especificamente, o manual recomenda boas práticas de governança no que tange aos cooperados, à Assembleia Geral, ao Conselho de Administração ou Diretoria, ao Conselho Fiscal, ao Conselho Consultivo, aos Comitês Sociais ou Núcleos, aos Comitês Técnicos, às auditorias interna e externa e à Gestão Executiva.

Sobre os papéis dos cooperados e da Assembleia Geral, o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB traz recomendações sobre a organização do quadro social, o conceito de “um associado = um voto”, orientações sobre pré-assembleias, Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, como os mecanismos para comunicação, convocação, ordem do dia e regras para votação. Quanto aos órgãos de administração, o manual apresenta recomendações acerca das atribuições, qualificações, remuneração e avaliação dos conselheiros de administração ou diretores e do presidente do conselho ou diretor-executivo das cooperativas. Além disso, o manual também orienta sobre a educação continuada dos conselheiros e o planejamento de renovação e introdução de novos conselheiros. Por fim, essa seção do manual apresenta recomendações sobre as atribuições da gestão executiva, focando na transparência e ética dos gestores.

Acerca dos papéis dos Órgãos de fiscalização e *compliance*, o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB apresenta recomendações para o Conselho Fiscal, como sua composição, qualificação dos conselheiros e relacionamento do Conselho Fiscal com os demais órgãos de fiscalização e administração. Já quanto aos Organismos de assessoramento e auditoria, o manual traz recomendações sobre a formação e a atuação de comitês nas cooperativas, em especial os comitês de auditoria, de ética e de recursos

humanos. Também aponta sugestões para o bom andamento das auditorias interna e externa, como composição, avaliação e plano anual de trabalho da auditoria interna e recomendações para contratação de auditoria interna. Por fim, o manual orienta sobre as atribuições da ouvidoria e o relacionamento da cooperativa com seus cooperados.

Como exposto anteriormente, o IBGC foi criado a partir do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), quando em 1999 foi renomeado e passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC tem como objetivo “Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.” (IBGC, 2015, p.3).

Em 2015, o IBGC publicou o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, que foi elaborado com a intenção de propor boas práticas de governança inerentes a cooperativas, tendo passado o mesmo por discussões, workshop e audiência pública, e recebido diversas contribuições e sugestões. Este guia inicia-se com uma introdução, que contempla os princípios da governança em cooperativas, os princípios cooperativistas e um pequeno esboço sobre a importância da governança em entidades cooperativas. Além da introdução, o guia é dividido em Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria, Conselho Fiscal e Conduta e conflitos de interesses.

Quanto à propriedade, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC destaca que cada cooperado é um proprietário da cooperativa, sendo que nesta seção traz o conceito de “um associado/cooperado = um voto”, além de recomendações sobre a organização das Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, e de procedimentos quanto à incorporação, fusão ou desmembramento de cooperativas. Em relação ao Conselho de Administração, o guia apresenta recomendações quanto a atribuições, composição, qualificação, prazo e avaliação do conselho, além de diretrizes sobre o papel do presidente do Conselho de Administração. Nessa seção, ainda constam orientações sobre comitês de auditoria e de recursos humanos, ouvidoria e canais de denúncia e relacionamentos entre o conselho as outras partes que compõem a cooperativa.

Já na seção sobre gestão, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC salienta a importância da separação entre gestão e propriedade, recomendando atribuições ao executivo principal da cooperativa, além de orientações acerca de transparência, relatórios periódicos, padrões internacionais, controles internos e remuneração da gestão. Em relação à auditoria, o guia recomenda total independência dos órgãos auditores como forma de prevenir fraudes e erros. O guia ainda apresenta

recomendações para o Conselho Fiscal, como seus objetivos, composição, agenda de trabalho e relacionamento com os outros setores da cooperativa. Por fim, o guia aponta a importância de se estabelecer um Código de Conduta pela cooperativa, além de destacar possíveis conflitos de interesses e recomendar políticas de quotas, de divulgação de informações, de responsabilidade social e de combate a atos ilícitos.

Observa-se que tanto o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB quanto o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC buscam propor boas práticas de governança para os grupos que compõem uma cooperativa, fornecendo orientações específicas sobre como minimizar problemas de agência e melhorar a transparência nas cooperativas. Nota-se que os manuais são extremamente semelhantes quanto ao conteúdo e informações, diferenciando-se apenas na forma da escrita e na divisão das categorias dos agentes de governança nas cooperativas.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na condução desta pesquisa. São apresentadas as classificações da pesquisa, a definição dos dados utilizados, além da construção do questionário utilizado para a coleta de dados e as limitações identificadas.

3.1 ORGANIZAÇÃO DA COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A presente pesquisa tem o objetivo de verificar o nível de aderência do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da Organização das Cooperativas Brasileiras e do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa pelas cooperativas agrícolas do estado do Paraná através de índice numérico. Um valor numérico, correspondente ao nível de governança, foi designado a cada cooperativa respondente, dependendo de suas respostas no questionário aplicado.

A técnica utilizada para proceder a coleta de dados primários foi o questionário. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 93), “Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou escrever”. De acordo com Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005, p. 159), o questionário é “[...] um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

Os parâmetros do questionário aplicado são expostos mais à frente, sendo que o mesmo foi desenvolvido na plataforma *Formulários Google*®. Antes da aplicação definitiva do questionário para as cooperativas, foram realizados dois pré-testes, um com um diretor administrativo e outro com um *controller*, de duas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Os aspectos verificados foram a clareza, a objetividade, a ambiguidade, além da complexidade e da extensão das questões formuladas. Foi sugerida uma melhor clareza em duas das questões. Após os pré-testes, o questionário foi encaminhado por e-mail às cooperativas estudadas.

Segundo a Ocepar (2017a), no Paraná, em 2017, existem 69 cooperativas do ramo agropecuário, sendo que 9 são centrais e 60 são singulares. O presente estudo visa investigar

apenas as cooperativas singulares, visto que as cooperativas centrais são uma união de cooperativas, em que a figura do cooperado torna-se descaracterizada. Portanto, a população da presente pesquisa é de 60 cooperativas singulares, do ramo agropecuário, situadas no estado do Paraná.

Foram enviados e-mails para as 60 cooperativas agropecuárias, por cinco vezes, entre os meses de outubro de 2017 e fevereiro de 2018, além de vários contatos telefônicos. Das 60 cooperativas, não foi possível entrar em contato por e-mail ou por telefone com 5 cooperativas, visto que as informações telefônicas e de e-mail encontradas não estavam corretas. Desse modo, das 55 cooperativas restantes obteve-se resposta de 22, ou seja, 40% da população. Assim, o tamanho final da amostra é de 22 cooperativas agropecuárias do estado do Paraná.

Os dados coletados inerentes à caracterização do respondente, assim como as respostas do questionário, foram tabulados no software *Microsoft Excel*®, e foram analisados à sombra da estatística descritiva, utilizando-se o mesmo software. Primeiramente, foi realizada uma análise do perfil das cooperativas agropecuárias pesquisadas, verificando as características dos respondentes quanto ao cargo ocupado na cooperativa, seu gênero, sua idade e grau de escolaridade, além de informações das cooperativas quanto ao seu ano de fundação, principal produto comercializado, faturamento no ano de 2016, número de funcionários ao final de 2016, número de cooperados também em 2016, porte e a região do estado do Paraná em que está a sede da cooperativa.

As questões utilizadas para a construção do índice de governança também foram analisadas individualmente quanto ao seu cumprimento pelas cooperativas que fazem parte da amostra, sendo segredas em 5 grandes categorias: Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração; Órgãos de fiscalização e *compliance*; Organismos de assessoramento e auditoria; e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado.

Concluindo a parte descritiva, foi elaborado um ranking geral das cooperativas analisadas de acordo com o índice de governança desenvolvido na pesquisa, sendo o mesmo decrescente de acordo com a pontuação calculada pelas respostas do questionário.

As respostas do questionário também foram analisadas, através do software *IBM SPSS Statistics*®, sob a perspectiva da estatística não-paramétrica, a fim de verificar a existência de diferença entre os grupos de cooperativas pesquisadas e a existência de correlação entre o nível de governança e o tamanho das cooperativas pesquisadas. Utilizou-se testes não-paramétricos pois a amostra de cooperativas é pequena e, segundo Freund (2006), tais testes

são utilizados sob condições mais gerais, em que se tem dúvidas se todas as suposições necessárias para realização de testes paramétricos podem ser satisfeitas.

Para a realização dos testes não-paramétricos, as cooperativas foram segredas em quatro grupos, divididas pelo seu porte. A separação pelo porte foi baseada na classificação que a Ocepar utiliza em seu banco de dados para ordenar as cooperativas. Portanto, as cooperativas da amostra foram divididas em quatro grupos distintos quanto ao seu porte, sendo “Grande” (cooperativas com faturamento acima de R\$ 1.026.990.000,01); “Médio-grande” (cooperativas com faturamento entre R\$ 119.815.500,01 e R\$ 1.026.990.000,00); “Médio” (cooperativas com faturamento entre R\$ 22.822.000,01 e R\$ 119.815.500,00); e “Pequeno” (cooperativas com faturamento até R\$ 22.822.000,00).

Desse modo, foi realizado um teste de normalidade para a amostra, por meio do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov. Em seguida, foi realizado o teste de Kruskal Wallis, com o objetivo de verificar a existência ou não de diferença na média do total de pontos de governança, baseado no questionário aplicado, entre os grupos separados por porte, conforme definição anteriormente apresentada. Optou-se por utilizar este teste pois o mesmo compara a diferença de valores entre dois ou mais grupos independentes, como é o caso dos dados da presente pesquisa.

A seguir, com o objetivo de verificar a existência de correlações entre as variáveis, foram realizados testes para verificar o coeficiente de Correlação de *Spearman*. De acordo com Field (2009), este teste é utilizado para quantificar a associação entre duas variáveis.

Assim, prosseguiu-se para a análise dos dados encontrados, apresentado na seção 4.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

As perguntas do questionário sobre boas práticas de governança estão fundamentadas no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa, elaborado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), publicada no ano de 2015 e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), também publicado em 2015.

A divisão das categorias e a ordem das questões foram baseados no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB, que abrange os agentes da governança em cooperativas (Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração/ Diretoria,

Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comitês Sociais ou Núcleos, Comitês Técnicos, Auditoria Independente e Gestão Executiva), dividindo-os em 5 categorias: Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração; Órgãos de fiscalização e *compliance*; Organismos de assessoramento e auditoria; e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado. Em cada uma dessas categorias estão elencadas premissas de boas práticas de governança, segundo a função e deveres dos agentes que as compõem. Desse modo, o questionário aplicado às cooperativas também segue a divisão em cinco categorias.

Partindo do princípio de que o respondente deve assinalar apenas uma alternativa em cada questão, deve-se aclarar que para cada resposta “sim” assinalada pelo respondente, é somado um ponto ao índice de governança, sendo que o máximo de pontos possíveis é 36, equivalente ao grau ideal de governança, segundo as premissas constantes no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC. Logicamente, a resposta “não” vale zero e nada é somado ao índice. Todas as questões têm o mesmo peso no índice. Em três perguntas, identificadas posteriormente, a lógica se inverte, e cada resposta “não” equivale a um ponto na escala de governança, sendo que a resposta “sim” equivale a zero no índice de governança. Também é preciso destacar outras três questões, identificadas posteriormente, que são abertas, não tendo resposta sim ou não, entretanto, da mesma forma que as questões anteriores, será atribuído um ponto para uma boa conduta governança ou zero caso tal atitude não for seguida. Por fim, algumas questões têm as seguintes alternativas: “Não existe Conselho Fiscal”; “Não existe Auditoria Interna”; “Não existe Auditoria Externa”; e “Não existe Ouvidoria”. Ao assinalarem-se estas alternativas, nenhum ponto é somado ao índice de governança corporativa.

3.2.1 Cooperados e Assembleia Geral

A primeira parte do questionário é destinada a questões acerca dos Cooperados e da Assembleia Geral e contém 10 questões. Segundo a OCB (2015, p.18), “[...] é boa prática que as cooperativas adotem programas de integração para novos cooperados”. Assim, formulou-se a seguinte pergunta, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Existe algum programa de integração para novos cooperados?

Ainda de acordo com a OCB (2015, p. 18), “Os cooperados podem ser organizados em comitês, comissões, núcleos, ou outras formas.”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Os cooperados são organizados em comitês, comissões ou núcleos?

A OCB (2015, p.19) expõe que “É recomendável que a cooperativa realize pré-assembleias como forma de socializar as informações e prestações de contas inerentes à AGO/AGE.”. Logo, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: É realizada uma pré-assembleia antes da Assembleia Geral Ordinária?

A quarta pergunta desta primeira parte é a seguinte: A cooperativa dispõe de canais que possam receber propostas de cooperados para discussão na Assembleia Geral Ordinária? Com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não, esta pergunta é baseada na afirmação de que “[...] a cooperativa deve dispor de canais que possam receber, antes da convocação de Assembleia Geral, propostas de cooperados sobre temas que tenham interesse de incluir na ordem do dia.” (OCB, 2015, p.20), o que é corroborado pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC: “Deve-se estimular mecanismos que permitam ao Conselho de Administração receber, antes da convocação da Assembleia Geral, propostas de temas relevantes que os cooperados entendam ser importantes de incluir na ordem do dia [...]” (IBGC, 2015b, p.29)

De acordo com a OCB (2015, p.19), os esforços de divulgação da assembleia “[...] devem ir além de um simples edital de convocação, incluindo mecanismos para uma comunicação mais efetiva e que proporcione aos cooperados esclarecimentos para irem às Assembleias Gerais votar com mais consciência e comprometimento”. Assim, formula-se a pergunta: Existem outros mecanismos, além do edital de convocação, para a comunicação da AGO? Esta questão também tem resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não, e caso a resposta seja sim, é perguntado quais são estes outros meios, sob forma de questão aberta.

A sexta pergunta é a seguinte: A convocação para a Assembleia Geral Ordinária é feita quantos dias antes da mesma? Esta pergunta tem como opção a resposta aberta, e será somado 1 ponto ao índice de governança caso a resposta seja 11 dias ou mais. Isto se deve ao fato de que a OCB (2015, p. 20) aponta que “É boa prática de governança que a convocação da assembleia ocorra com tempo superior aos 10 (dez) dias [...]”. Além disso, o IBGC (2015b, p.27) indica que a convocação para a Assembleia Geral Ordinária “[...] deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de cooperados possível e a oferecer tempo suficiente para que os cooperados se preparem adequadamente para a deliberação”.

A OCB (2015, p.19) ainda recomenda “[...] a disponibilização prévia da ordem do dia do edital, para que os cooperados possam preparar-se adequadamente para sua deliberação.”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Está disponibilizada em edital a ordem do dia da AGO?

Segundo a OCB (2015, p.19), “Deve-se divulgar o valor das remunerações dos membros do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal, de forma individualizada”. Neste sentido, o IBGC (2015b, p.47) afirma que “As cooperativas devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração [...]”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: São divulgados os valores das remunerações do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal durante a AGO?

Ainda de acordo com a OCB (2015, p.20), “[...] é recomendada a disponibilização da íntegra das atas aos cooperados, em meio eletrônico, seja por página na internet, seja por envio pelo correio eletrônico [...]”. O IBGC (2015b, p.29) também aponta como boa prática de governança “[...] a disponibilização da íntegra das atas em meio eletrônico, por meio de página na internet, envio por e-mail ou outra forma de comunicação”. Desse modo, pergunta-se com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: São disponibilizadas para os cooperados as atas das Assembleias Gerais Ordinárias por meio eletrônico?

A última pergunta desta primeira parte é a seguinte: Existem manuais para facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias? Com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não, esta pergunta está baseada na recomendação tanto da OCB quanto do IBGC: “[...] É recomendável a elaboração de manuais visando facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias.” (OCB, 2015, p.20); “Recomenda-se que as cooperativas elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus cooperados nas Assembleias.” (IBGC, 2015b, p.31).

3.2.2 Órgãos de administração – Conselho de Administração ou Diretoria

A segunda categoria do questionário tem 9 questões e trata de aspectos referentes aos órgãos de administração da cooperativa, mais especificamente o Conselho de Administração ou a Diretoria. Segundo a OCB (2015, p.22) “O Conselho de Administração/Diretoria é órgão colegiado eleito pelos cooperados em Assembleia Geral, responsável pelo direcionamento

estratégico da cooperativa”. Já o IBGC (2015b, p.33) considera o Conselho de Administração como o “principal componente do sistema de Governança”.

A primeira pergunta é: Quantos conselheiros/diretores fazem parte do Conselho de Administração/Diretoria? Esta questão está baseada na seguinte afirmação da OCB (2015, p.22): “O recomendado é que o Conselho de Administração/Diretoria seja composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros/diretores”. Da mesma forma, o IBGC (2015b) também recomenda no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros. A questão é de resposta aberta, sendo que, se a resposta for entre 5 e 11 conselheiros/diretores, somar-se-á 1 ponto ao índice de governança corporativa.

O Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB (2015, p.23) recomenda que “[...] os cooperados ocupantes do cargo de conselheiro/diretor que busquem certificação específica oferecida pelo Sistema OCB e/ou suas Organizações Estaduais, ou por outro órgão reconhecido pelo Sistema OCB [...]”. Desse modo, pergunta-se: Quantos membros do CA/diretores têm algum tipo de certificação da OCB/Ocepar? Assim como na questão anterior, o campo para resposta será aberto. Neste caso, conforme recomendado pela OCB, somar-se-á 1 ponto ao índice dos respondentes em que todos os membros do conselho/diretores forem certificados pela OCB/Ocepar.

De acordo com a OCB (2015, p.22) “O Conselho de Administração/Diretoria tem a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções [...] porém é recomendável que não intervenha em assuntos operacionais [...]”. Desse modo pergunta-se: O Conselho de Administração/Diretoria tem influência em assuntos operacionais da cooperativa? A resposta para este questionamento pode ser sim ou não. Porém, ao contrário das anteriores, a resposta “sim” indica um comportamento nocivo à governança, já que a OCB (2015) recomenda que o Conselho de Administração/Diretoria não intervenha em assuntos operacionais da cooperativa. Sendo assim, neste caso, ao assinalar-se a resposta não, soma-se 1 ponto na escala de governança.

A OCB (2015, p.24) ainda recomenda que “As atividades do Conselho de Administração/Diretoria devem ser normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições [...]”. Dessa forma, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Existe regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria?

Ainda de acordo com a OCB (2015, p.24), é recomendado que “[...] o presidente do Conselho de Administração/Diretoria (função política e estratégica) não acumule o cargo de executivo principal da cooperativa (função executiva e gerencial) para que possa ser mitigado o risco de conflito de agência”. Neste mesmo sentido, o IBGC (2015b, p.42) aponta que “É

recomendável que o executivo principal não seja membro do Conselho de Administração, mas ele deve sim participar das reuniões de Conselho como convidado”. Assim, formulou-se a seguinte pergunta: O presidente do Conselho de Administração ou o Diretor-Presidente é também o principal executivo da cooperativa? A resposta para esta pergunta pode ser sim ou não. Porém, a resposta “sim” indica um comportamento prejudicial aos bons princípios de governança, já que pode caracterizar conflito de agência. Deste modo, ao assinalar-se a resposta não, soma-se 1 ponto no índice de governança.

A próxima pergunta do questionário é: Existem cursos e palestras para os membros do CA/diretores? Essa questão baseia-se na seguinte premissa da OCB (2015, p.25) “[...] é indispensável que o conselheiro/diretor busque aprimoramento constante das suas competências”, sendo que o IBGC (2015b, p.44) também recomenda “[...] que o conselheiro busque aprimoramento constante de suas competências e habilidades”. As opções de resposta são sim (equivale a 1 ponto) e não.

Também tendo como alternativas sim (equivale a 1 ponto) ou não, outra questão apresentada no questionário é: O desempenho membros do CA/Diretoria é avaliado de alguma forma? Tal pergunta está baseada na recomendação de haver avaliação formal e anual do desempenho do Conselho de Administração/Diretoria, devendo ser conduzida pelo presidente do Conselho de Administração/Diretor-presidente (OCB, 2015; IBGC, 2015b). Além disso, está disponível um campo aberto para o respondente colocar de que forma tais membros são avaliados.

Segundo a OCB (2015, p.25), “O Conselho de Administração/Diretoria deve manter um planejamento de sucessão atualizado [...]”. Já de acordo com o IBGC (2015b, p.46), “Deve-se fomentar e implementar políticas de capacitação e formação dos cooperados para substituição dos membros dos Conselhos”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Existe planejamento de substituição e renovação do Conselho de Administração/Diretoria?

Ainda de acordo com a OCB (2015, p.26) “O Conselho de Administração/Diretoria deve ter um orçamento específico, submetido à aprovação da Assembleia Geral. Desse modo, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: O orçamento para o Conselho de Administração/Diretoria é aprovado em Assembleia Geral Ordinária?

3.2.3 Órgãos de fiscalização e *compliance* – Conselho Fiscal

A terceira parte do questionário é dedicada a questões acerca dos órgãos de fiscalização e *compliance* da cooperativa, mais especificamente ao Conselho Fiscal da entidade. A OCB (2015, p.30) explica que os “Órgãos de fiscalização e *compliance* são necessários às boas práticas de governança cooperativa, para buscar o alinhamento dos interesses dos órgãos de administração aos interesses dos cooperados”. Além disso, o IBGC (2015b, p. 77) aponta que “O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de Governança das organizações brasileiras, sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo”. Dessa forma, essa seção do questionário é composta por quatro perguntas acerca do Conselho Fiscal da cooperativa em questão.

A OCB (2015, p.30) destaca que “O Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e *compliance*, uma vez que é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral [...]”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: A cooperativa possui Conselho Fiscal? Além disso, a OCB (2015) também salienta a importância de se estabelecer um regimento interno para nortear o Conselho Fiscal. Desse modo, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Conselho Fiscal”: Existe regimento interno do Conselho Fiscal?

De acordo com a OCB (2015, p.31) “É boa prática de governança que os membros do Conselho Fiscal não tenham negócios com a cooperativa, além daqueles realizados na condição de cooperados, e que não sejam empregados de entidade ou de empresa que esteja oferecendo algum serviço ou produto à cooperativa”. Dessa forma, pergunta-se: Algum membro do Conselho Fiscal é empregado ou proprietário de empresa que preste serviços à cooperativa? A resposta para esta pergunta pode ser sim, não ou “Não existe Conselho Fiscal”. Todavia, a resposta “sim” indica um comportamento prejudicial aos bons princípios de governança. Assim, ao assinalar-se a resposta não, soma-se 1 ponto no índice de governança.

Por fim, a última questão da terceira parte do questionário baseia-se na recomendação que a OCB (2015, p.31) faz aos cooperados que exercem a função de conselheiro, de que “[...] busquem certificação específica oferecida pelo Sistema OCB e/ou suas Organizações Estaduais, ou por outro órgão reconhecido pelo Sistema OCB [...]”. Logo, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Conselho Fiscal”: Os membros do Conselho Fiscal recebem algum treinamento da OCB/Ocepar para o exercício de sua função?

3.2.4 Organismos de assessoramento e Auditoria

A quarta categoria do questionário apresenta nove perguntas relacionadas aos organismos de assessoramento e auditoria, como comitês técnicos e auditoria interna e externa. A OCB (2015, p.34) explica que “Comitês são organismos facultativos de assessoramento e suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração/Diretoria em temas que requerem mais profundidade analítica.”, sendo que o Conselho de Administração/Diretoria deve avaliar a pertinência de tais comitês e orientar a formação e a composição dos mesmos. O IBGC (2015b, p.51) corrobora esta análise, citando que “Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho”.

Segundo a OCB (2015, p.37), “É recomendável que o Comitê de Recursos Humanos avalie assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas”. De acordo com o IBGC (2015b, p.54) “É atribuição deste Comitê discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Existe um comitê de recursos humanos responsável por sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas?

A segunda questão desta parte do questionário, também com alternativas sim (equivale a 1 ponto) ou não, é: A cooperativa possui um comitê de ética? A pergunta baseia-se na seguinte afirmação da OCB (2015, p.36): “A cooperativa, por meio do seu Conselho de Administração/Diretoria, pode instituir o Comitê de Ética como instrumento de avaliação da qualidade de relacionamento dentre as diversas partes interessadas”. O IBGC (2015b, p.52) também recomenda “[...] a instituição do Comitê de Auditoria para avaliar a conformidade dos relatórios contábeis e financeiros da administração, do sistema de controles internos, da Gestão de riscos e do *compliance* [...]”.

De acordo com a OCB (2015, p.34), “Comitê de Auditoria deve ser instituído para avaliar a conformidade dos relatórios econômico-financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos e do *compliance*, garantindo a efetividade da administração”. Para o IBGC (2015b, p.55) “A Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos, das normas e procedimentos estabelecidos em toda a cooperativa pela gestão e a conformidade com os normativos internos e externos”. Assim, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Existe um comitê de auditoria na cooperativa?

A próxima pergunta apresentada no questionário é: A cooperativa possui mecanismos de Auditoria Interna? Essa questão baseia-se na seguinte premissa da OCB (2015, p.38): “A Auditoria Interna é um importante agente na estrutura de Governança Cooperativa.”. As opções de resposta são sim (equivale a 1 ponto) ou não.

De acordo com a OCB (2015, p.39), “O planejamento anual dos trabalhos deve ser consubstanciado em documento intitulado Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna.”. Assim, pergunta-se: Existe um plano anual de trabalho da Auditoria Interna? As respostas para essa questão são sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Auditoria Interna”.

A OCB (2015, p.39) ainda aponta que “O Conselho de Administração/Diretoria e/ou Comitê de Auditoria devem fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da Auditoria Interna [...]”. Dessa forma, pergunta-se: Há avaliação anual do desempenho da Auditoria Interna? As respostas para essa questão são sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Auditoria Interna”.

Outro ponto observado nesta parte do questionário é a auditoria externa independente. A OCB (2015, p. 39) destaca que “Toda cooperativa deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente [...]”. Para o IBGC (2015b, p.73), atribuição básica da auditoria externa independente é “[...] verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente, em sua relevância, a realidade da posição econômica e financeira da sociedade”. Desse modo, pergunta-se, com alternativas sim (equivale a 1 ponto) ou não: A cooperativa contrata Auditoria Externa Independente?

Quanto à auditoria externa independente, ainda são apresentadas outras duas questões: As renovações com a Auditoria Externa Independentes são discutidas em Assembleia Geral Ordinária?; e Há rotação dos profissionais da Auditoria Externa Independente? Ambas tem como opção de resposta sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Auditoria Externa Independente”. Estas questões são também baseadas em premissas da OCB, sendo que a OCB (2015, p. 40) recomenda expressamente que “As renovações com a empresa de auditoria externa são de responsabilidade do Conselho de Administração/Diretoria em conjunto com o Conselho Fiscal e recomenda-se que seja levada ao conhecimento da Assembleia Geral.”, além de orientar que “Se houver recontração contínua após cinco anos, o Conselho de Administração/Diretoria e Comitê de Auditoria devem confirmar que o auditor independente promove a rotação dos profissionais-chave da equipe”. (OCB, 2015, p.40)

3.2.5 Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado

O último tópico apresentado no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCB diz respeito à ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado. Assim, foram propostas quatro perguntas acerca desta temática. A OCB (2015, p.41) define ouvidoria como sendo “[...] uma unidade vinculada ao Conselho de Administração/Diretoria ou ao representante legal da cooperativa [...] sua missão é atuar no aprimoramento da estrutura e dos processos disponibilizados na cooperativa para atendimento aos cooperados e clientes”. O IBGC (2015b, p.83) recomenda que a cooperativa deve “[...] apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas ou conflitos de ordem ética”. Portanto, pergunta-se, com resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não: Existe Ouvidoria na cooperativa?

De acordo com a OCB (2015, p.41), “Deve-se dar ampla divulgação da Ouvidoria, [...]”. Assim, pergunta-se: A Ouvidoria é divulgada aos cooperados? As respostas podem ser sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Ouvidoria”. Ainda segundo a OCB (2015, p.42), a ouvidoria deve “[...] apresentar ao Conselho de Administração/Diretoria ou representante legal da cooperativa, ao fim de cada exercício anual ou quando oportuno [...]”. Portanto, pergunta-se: A Ouvidoria apresenta relatório anual ao Conselho de Administração/Diretoria? As respostas também podem ser sim (equivale a 1 ponto), não ou “Não existe Ouvidoria”.

Por fim, a última questão, com opções de resposta sim (equivale a 1 ponto) ou não, é baseada no relacionamento da cooperativa com os cooperados, sendo: A cooperativa promove programas de educação continuada, sobre cooperativismo, para seus cooperados? Tal questionamento baseia-se na seguinte premissa da OCB (2015, p.41) de que a cooperativa deve “[...] promover programas de educação continuada, sobretudo os que estimulem a cultura do cooperativismo, a partir de seus princípios básicos e técnicos”.

Isto posto, ao seguir a metodologia descrita, pretende-se atingir os objetivos propostos, observando o nível de governança das cooperativas pesquisadas, além da percepção dos cooperados quanto a governança nas cooperativas em que fazem parte.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para obter as informações das cooperativas agropecuárias, foi desenvolvido um questionário, dividido em dois grupos de questões com propósitos diferentes. A primeira parte do questionário foi elaborada buscando traçar um perfil das cooperativas participantes e do respondente da pesquisa. Já, a segunda parte do questionário foi desenvolvida com o objetivo de colher informações referentes à governança para a elaboração do índice de governança das cooperativas agropecuárias.

O questionário foi enviado às cooperativas agropecuárias paranaenses que constavam no cadastro da Ocepar, entre os meses de outubro de 2017 e fevereiro de 2018, sempre direcionado a algum colaborador ou setor responsável pela governança da cooperativa.

4.1.1 Análise do Perfil das Cooperativas Agropecuárias

Nesta seção foram observadas algumas características das cooperativas agropecuárias paranaenses pesquisadas, além dos perfis dos profissionais que responderam ao questionário. Ao todo, 22 cooperativas participaram da pesquisa, sendo que o perfil dos respondentes é apresentado na Tabela 1, que mostra o cargo ocupado na cooperativa, o gênero, a idade e o grau de escolaridade. Os nomes das cooperativas foram suprimidos da pesquisa, a fim de manter o sigilo quanto às informações. Assim, os nomes das cooperativas foram substituídos por números de 1 até 22, sendo que a ordem de numeração foi definida de acordo com o recebimento das respostas, sendo que a cooperativa 1 foi a primeira a responder, e a cooperativa 22 foi a última a enviar o questionário preenchido.

| | Cargo ocupado na cooperativa | Gênero do respondente | Idade | Grau de escolaridade |
|----|------------------------------|-----------------------|-------|-------------------------------|
| 1 | Gerente comercial | M | 35 | Superior completo |
| 2 | Vice-presidente | M | 66 | Ensino médio técnico completo |
| 3 | Coordenador de controladoria | M | 32 | Especialização completa |
| 4 | Gerente de qualidade | M | 47 | Especialização completa |
| 5 | Gerente administrativo | F | 35 | Mestrado incompleto |
| 6 | Contador | M | 29 | Especialização completa |
| 7 | Assessor de marketing | M | 48 | Especialização completa |
| 8 | Conselheiro de Administração | M | 52 | Superior completo |
| 9 | Diretor Administrativo | M | 60 | Especialização completa |
| 10 | Analista de projetos | F | 29 | Superior completo |
| 11 | Supervisor Ambiental | M | 30 | Especialização completa |
| 12 | Assessor de Cooperativismo | M | 35 | Superior Completo |
| 13 | Vice-presidente | M | 62 | Ensino médio completo |
| 14 | Analista | M | 46 | Superior Completo |
| 15 | Gerente | M | 38 | Superior Completo |
| 16 | Assessor de Cooperativismo | M | 46 | Especialização completa |
| 17 | Gerente de controladoria | M | 41 | Superior completo |
| 18 | Gerente de RH | M | 48 | Mestrado incompleto |
| 19 | Gerente | F | 40 | Especialização completa |
| 20 | Analista | M | 23 | Superior incompleto |
| 21 | Superintendente | M | 52 | Especialização completa |
| 22 | Diretor Gerente | M | 51 | Especialização completa |

Tabela 1. Perfil dos respondentes

Fonte: O autor

Os números da coluna mais à esquerda representam as cooperativas participantes da presente pesquisa, seguido pelo cargo ocupado pelo respondente, seu gênero, sua idade e sua escolaridade. Como exemplo, o respondente da cooperativa 1 é gerente comercial, homem, com 35 anos e com ensino superior completo.

De acordo com a Tabela 1, observa-se que profissionais de uma grande variedade de cargos foram os responsáveis por responderem a pesquisa, sendo 2 vice-presidentes, 1 superintendente, 1 conselheiro de administração, 1 coordenador, 2 diretores, 7 com algum cargo de gerência, 1 supervisor, 1 contador, 3 analistas e 3 assessores. Observa-se também uma predominância de respondentes do sexo masculino (19) em relação a respondentes mulheres (3).

A Figura 8 mostra a idade dos respondentes do questionário, sendo que 4 respondentes tinham de 22 a 30 anos de idade, 6 de 31 a 40 anos, 6 de 41 a 50 anos e 6 tinham mais de 50 anos de idade. Desse modo, observa-se um equilíbrio entre as idades dos profissionais que responderam à pesquisa.

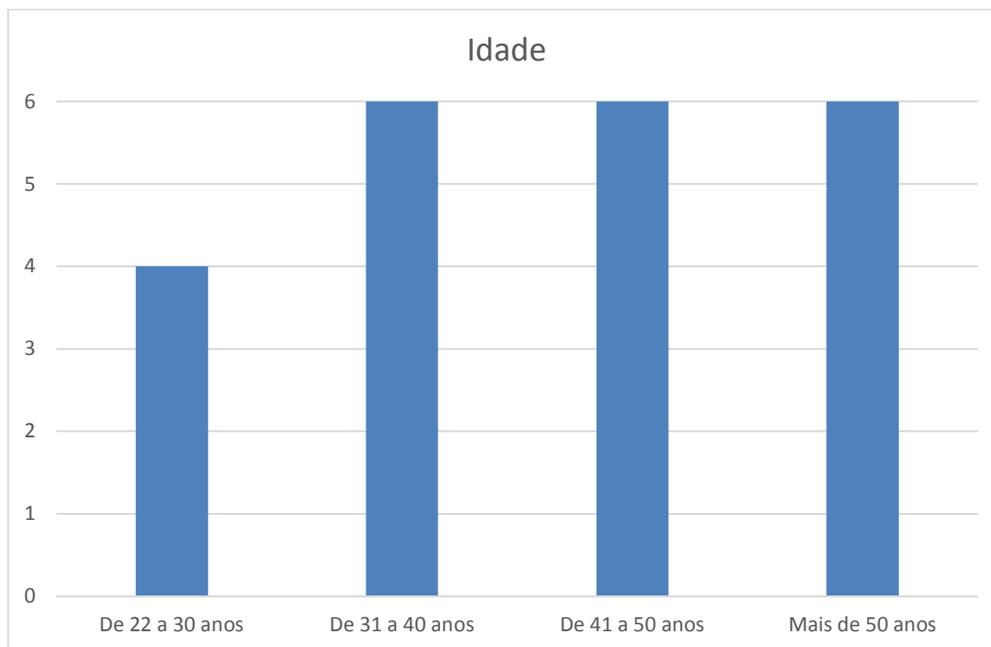


Figura 8. Idade dos respondentes

Fonte: O autor

Outro ponto verificado foi a escolaridade dos respondentes, apresentada pela Figura 9. Verifica-se que a ampla maioria possui Ensino Superior completo (18), sendo que 9 respondentes têm curso de Especialização completo e 2 com Mestrado incompleto. Observa-se também que os dois respondentes com menor escolaridade são os que ocupam o cargo de vice-presidente, cargo de maior hierarquia observado na amostra.

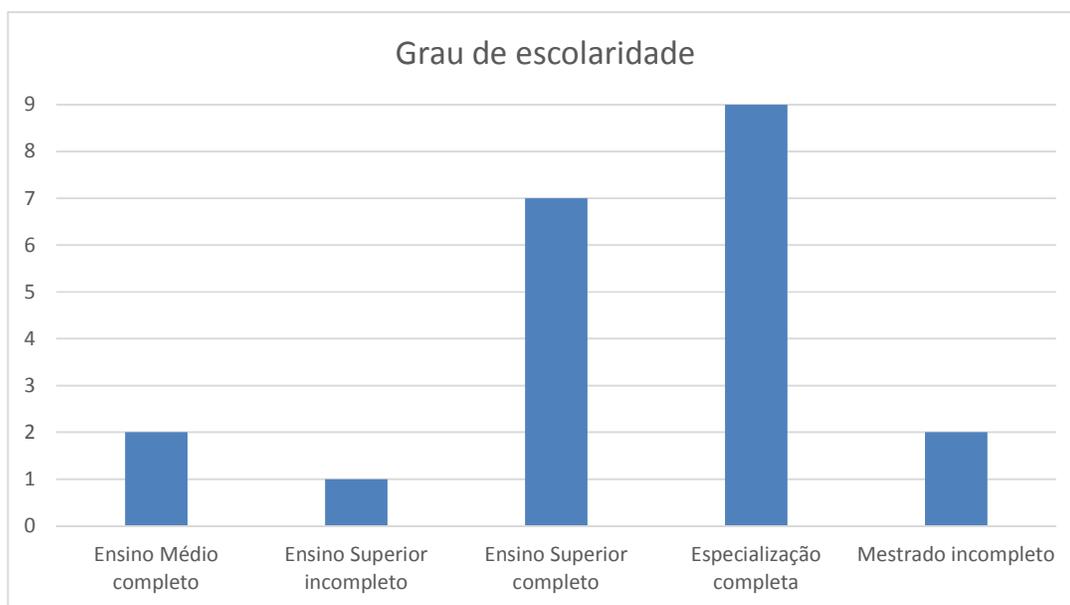


Figura 9. Grau de escolaridade dos respondentes

Fonte: O autor

A Tabela 2 mostra as características descritivas das cooperativas agropecuárias participantes da presente pesquisa. Assim como na Tabela 1, na Tabela 2 os nomes das cooperativas também foram suprimidos e substituídos por números de 1 até 22, mantendo a mesma ordem de numeração, ou seja, a cooperativa 1 foi a primeira a responder, e a cooperativa 22 foi a última a enviar o questionário preenchido.

| | Ano de fundação | Principal produto | Faturamento (em R\$) | Nº de funcionários | Nº de cooperados | Porte | Região |
|----|-----------------|-------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------|------------|
| 1 | 2000 | Soja | 46.000.000,00 | 14 | 36 | Médio | Centro-Sul |
| 2 | 1971 | Soja | 2.120.603.553,00 | 5719 | 5045 | Grande | Oeste |
| 3 | 1951 | Leite | 2.827.690.000,00 | 3100 | 885 | Grande | Centro-Sul |
| 4 | 1963 | Soja | 6.800.000.000,00 | 8950 | 19788 | Grande | Oeste |
| 5 | 2007 | Ovos | 12.000.000,00 | 65 | 67 | Pequeno | Oeste |
| 6 | 2003 | Soja | 511.000.000,00 | 340 | 1400 | Médio-grande | Sudoeste |
| 7 | 1947 | Soja | 1.470.000.000,00 | 3450 | 5178 | Grande | Oeste |
| 8 | 1963 | Aves | 3.200.000.000,00 | 8260 | 5500 | Grande | Oeste |
| 9 | 1952 | Soja | 600.000.000,00 | 452 | 5402 | Médio-grande | Centro-Sul |
| 10 | 1963 | Soja | 3.571.379.000,00 | 2500 | 14000 | Grande | Noroeste |
| 11 | 1964 | Aves | 4.000.000.000,00 | 6000 | 9000 | Grande | Oeste |
| 12 | 1970 | Soja | 11.400.000.000,00 | 8500 | 28000 | Grande | Noroeste |
| 13 | 1997 | Milho | 434.888.350,00 | 910 | 6675 | Médio-grande | Oeste |
| 14 | 1969 | Insumos | 57.890.840,00 | 43 | 3034 | Médio | Centro-Sul |
| 15 | 2007 | Carne Bovina | 90.495.075,00 | 73 | 118 | Médio | Centro-Sul |
| 16 | 1995 | Soja | 2.752.449.864,00 | 1611 | 8777 | Grande | Norte |
| 17 | 1952 | Soja | 1.498.008.079,00 | 1285 | 6997 | Grande | Noroeste |
| 18 | 1941 | Soja | 2.313.648.000,00 | 983 | 824 | Grande | Centro-sul |
| 19 | 1951 | Malte | 2.748.891.123,00 | 1258 | 642 | Grande | Centro-sul |
| 20 | 1996 | Soja | 44.418.195,00 | 13 | 94 | Médio | Centro-sul |
| 21 | 1998 | Insumos | 51.393.667,00 | 41 | 349 | Médio | Centro-sul |
| 22 | 1952 | Leite | 118.898.629,00 | 157 | 343 | Médio | Centro-sul |

Tabela 2. Perfil das cooperativas

Fonte: O autor

Na coluna mais à esquerda da Tabela 2 estão os números que representam as cooperativas que responderam ao questionário enviado, seguido do ano de fundação da cooperativa, seu principal produto comercializado, seu faturamento em reais no ano de 2016, o número de funcionários ao final de 2016, o número de cooperados também em 2016, o porte e a região do estado do Paraná em que está a sede da cooperativa. Desse modo, como exemplo tem-se que a cooperativa 1 foi fundada em 2000, tem como principal produto a soja, teve faturamento de R\$ 46.000.000,00 em 2016, e tinha 14 funcionários e 36 cooperados, além de ser considerada de médio porte pela classificação da Ocepar e situa-se na região Centro-Sul do estado do Paraná.

Quanto ao ano de fundação, observa-se, também na Tabela 2, uma considerável dispersão, sendo que a mais antiga cooperativa da amostra foi fundada em 1941, e as duas mais novas foram fundadas em 2007. Já, quanto ao principal produto comercializado pelas cooperativas, tem-se uma predominância da soja, sendo o principal produto em 12

cooperativas. Leite, aves e insumos são os principais produtos em 2 cooperativas cada. Já, as cooperativas 5, 13, 15, e 19 têm como principais produtos, respectivamente, ovos, milho, carne bovina e malte.

Ao verificar o faturamento (em R\$) das cooperativas em 2016, na Tabela 2, observa-se uma grande diferença entre a cooperativa que mais faturou (Cooperativa 12, R\$ 11.400.000.000,00) e a cooperativa que menos faturou (Cooperativa 5, R\$ 12.000.000,00). A Ocepar divide as cooperativas em 4 grupos quanto ao faturamento: até R\$ 22.822.000,00, pequeno porte; entre R\$ 22.822.000,01 e R\$ 119.815.500,00, médio porte; entre R\$ 119.815.500,01 e R\$ 1.026.990.000,00, médio-grande porte; e acima de R\$ 1.026.990.000,01, grande porte. Assim, a Figura 10 mostra a divisão das cooperativas que fazem parte da amostra quanto ao porte. Observa-se uma predominância de cooperativas grandes (12 cooperativas), seguido pelas cooperativas de médio porte (6 cooperativas), médio-grande porte (3 cooperativas) e apenas uma cooperativa de pequeno porte. Ainda quanto ao faturamento, a Ocepar (2017c) indica que o faturamento de todas as cooperativas agropecuárias no ano de 2016 foi de aproximadamente R\$ 56.900.000.000,00. A soma do faturamento, em 2016, das 22 cooperativas presentes na amostra é de R\$ 46.669.654.379,40, o que representa cerca de 82% do faturamento das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, demonstrando, assim, a representatividade da amostra quanto a esse quesito.

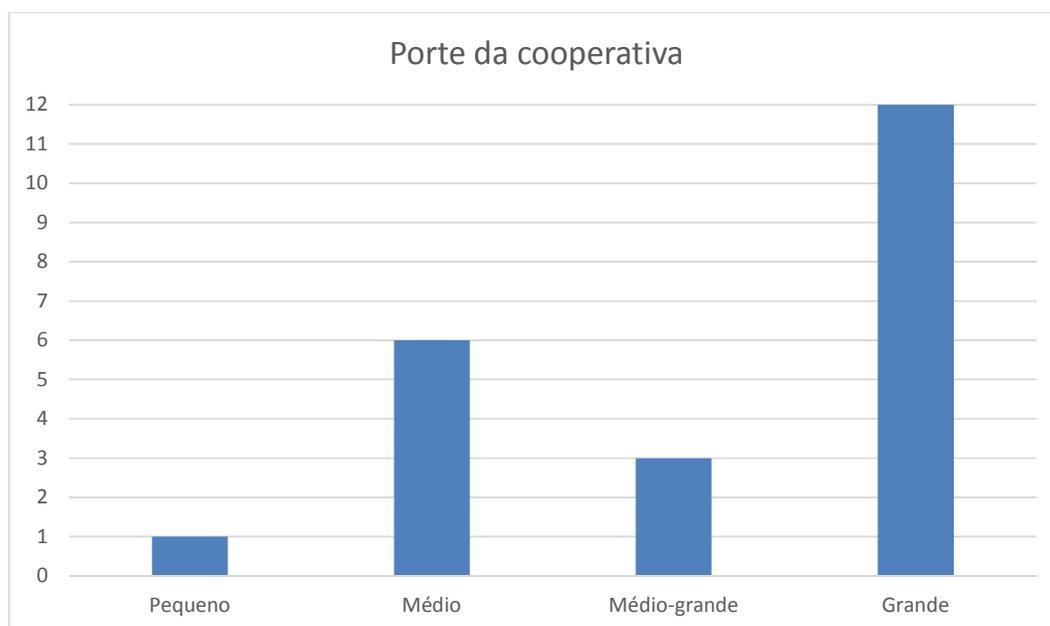


Figura 10. Porte das cooperativas

Fonte: O autor

Observando novamente a Tabela 2, nota-se grande dispersão quanto ao número de funcionários e de cooperados entre as cooperativas pesquisadas. Enquanto a cooperativa 4 tem 8.950 funcionários, a cooperativa 20 tem 13 colaboradores. Quanto ao número de cooperados a diferença entre as cooperativas é ainda maior, visto que a cooperativa 12 tem 28.000 cooperados, e a cooperativa 1 tem 36 cooperados.

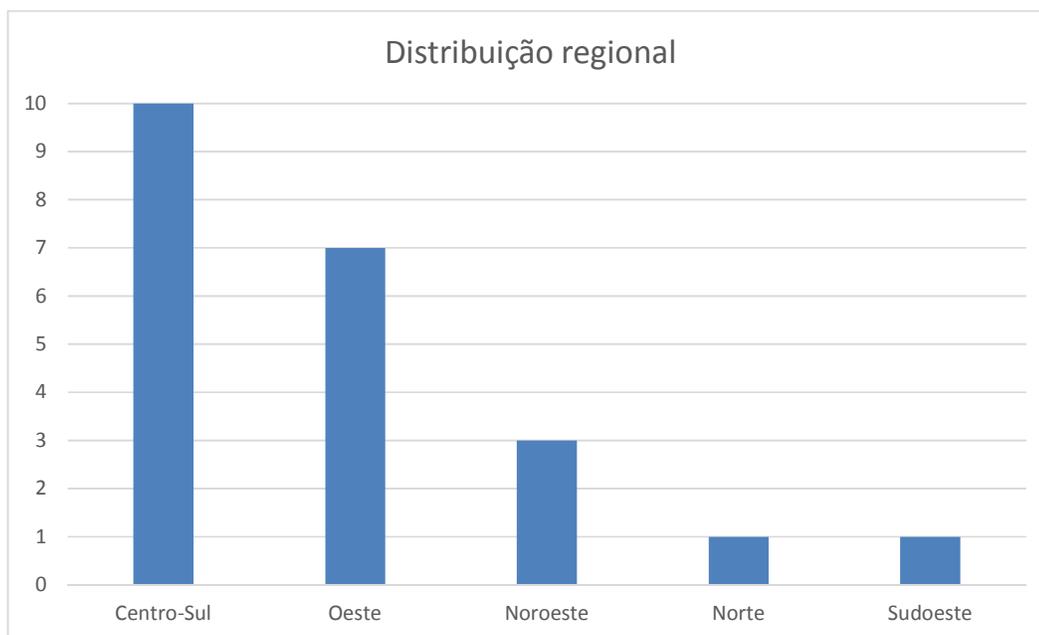


Figura 11. Distribuição regional das cooperativas

Fonte: O autor

A Tabela 2 também apresenta a distribuição das cooperativas de acordo com a região do estado do Paraná em que sua sede se encontra. Observa-se que 10 cooperativas estão localizadas na região Centro-Sul do estado, 7 na região Oeste, 3 cooperativas estão na região Noroeste, uma na região Norte e uma na região Sudoeste do estado do Paraná. Tal distribuição pode também ser observada na Figura 11, estando apresentada em forma de percentual.

4.1.2 Análise das questões referentes ao índice de governança

Nesta seção são analisadas as questões utilizadas para construção do índice de governança, estabelecendo também o ranking das cooperativas quanto ao cumprimento das boas práticas de governança determinadas pelo índice. Como explicado anteriormente, o questionário foi dividido em 5 categorias, baseando-se no Manual de Boas Práticas de

Governança Corporativa, elaborado pela OCB, sendo as mesmas: Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração; Órgãos de fiscalização e *compliance*; Organismos de assessoramento e auditoria; e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado.

4.1.2.1 Cooperados e Assembleia Geral

As perguntas desta parte do questionário foram desenvolvidas tendo como objetivo avaliar a participação dos cooperados nas cooperativas, além das características das Assembleias Gerais das mesmas. A primeira questão abordou a existência de algum programa de integração para novos cooperados. Das 22 cooperativas da amostra, 14 (64%) responderam sim a esta questão, e 8 cooperativas (36%) responderam não, ou seja, não existe nenhum programa de integração para novos cooperados.

A segunda pergunta questionava se os cooperados eram organizados em comitês, comissões ou núcleos. Das cooperativas da amostra, 77% (17 cooperativas) responderam positivamente a esta pergunta, e 23% (5 cooperativas) responderam negativamente. Outro questionamento era sobre a realização de pré-assembleia antes da Assembleia Geral Ordinária. Como resposta obteve-se que 73% (16 cooperativas) realizam pré-assembleia, e 27% (6 cooperativas) não realizam pré-assembleia antes da AGO.

O próximo questionamento foi acerca da cooperativa disponibilizar canais que possam receber propostas de cooperados para discussão na Assembleia Geral Ordinária. Obteve-se 17 (77%) respostas sim, e 5 (23%) respostas não. Outra pergunta foi relacionada à existência de outros mecanismos, além do edital de convocação, para a comunicação da Assembleia Geral Ordinária, sendo que 20 (91%) cooperativas tem outros mecanismos, e 2 (9%) não tem outro mecanismo senão o edital de convocação.

A pergunta seguinte era aberta, questionando com quantos dias de antecipação a AGO era convocada. Das cooperativas da amostra, 21 (95%) convocavam a Assembleia com o prazo mínimo de 11 dias, e em 1 (5%) cooperativa este prazo é de uma semana. Outra questão era se a ordem do dia da AGO estava disponível em edital, sendo que em todas as 22 cooperativas esta boa prática de governança foi cumprida.

A próxima questão era se seriam divulgados os valores das remunerações do Conselho de Administração ou Diretoria e do Conselho Fiscal durante a AGO. Como resposta, 21 (95%) cooperativas responderam sim, e 1 (5%) respondeu não. Outra pergunta foi se as atas

das Assembleias Gerais Ordinárias eram disponibilizadas aos cooperados por meio eletrônico. Das 22 cooperativas da amostra, 5 (23%) disponibilizavam as atas por meio eletrônico, e 17 (77%) não seguiam esta recomendação.

A última pergunta desta parte do questionário observava a disponibilidade de manuais para facilitar e estimular a participação dos cooperados nas Assembleias, sendo que 7 (32%) cooperativas da amostra tem este tipo de manual, e 15 (68%) não tem nenhum tipo de material para auxiliar a participação dos cooperados em Assembleias.

A Tabela 3 mostra o percentual das cooperativas que cumprem as boas práticas de governança quanto aos cooperados e à Assembleia Geral. Observa-se que todas as cooperativas da amostra disponibilizam em edital a ordem do dia da AGO. Em contrapartida, em 23% das cooperativas pesquisadas as atas da AGO são disponibilizadas por meio eletrônico, sendo que na maioria das cooperativas (77%) essa boa prática de governança não é seguida.

| Parte 1 - Cooperados e Assembleia Geral | Cumprem as boas práticas | Não cumprem as boas práticas |
|--|--------------------------|------------------------------|
| Existe algum programa de integração para novos cooperados? | 64% | 36% |
| Os cooperados são organizados em comitês, comissões ou núcleos? | 77% | 23% |
| É realizada uma pré-assembleia antes da Assembleia Geral Ordinária? | 73% | 27% |
| A cooperativa dispõe de canais que possam receber propostas de cooperados para discussão na AGO? | 77% | 23% |
| Existem outros mecanismos, além do edital de convocação, para a comunicação da AGO? | 91% | 9% |
| A convocação para a Assembleia Geral Ordinária é feita quantos dias antes da mesma? | 95% | 5% |
| Está disponibilizada em edital a ordem do dia da AGO? | 100% | 0% |
| São divulgados os valores das remunerações do CA/Diretora e do Conselho Fiscal durante a AGO? | 95% | 5% |
| São disponibilizadas para os cooperados as atas das AGOs por meio eletrônico? | 23% | 77% |
| Existem manuais para facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias? | 32% | 68% |

Tabela 3. Cumprimento das boas práticas de governança – Cooperados e Assembleia Geral

Fonte: O autor

4.1.2.2 Órgãos de administração

Nesta segunda parte do questionário, as perguntas objetivaram averiguar as características do Conselho de Administração ou Diretoria das cooperativas agropecuárias. A primeira questão teve como objetivo verificar a quantidade de conselheiros que participam do Conselho de Administração ou Diretoria. Dentre as cooperativas pesquisadas, 14 (64%) responderam que tinham entre 5 e 11 conselheiros no Conselho de Administração ou Diretoria, e em 8 cooperativas (36%) participavam menos de 5 ou mais de 11 conselheiros no

Conselho de Administração ou Diretoria. A segunda questão tem relação com a primeira, pois verifica a participação dos conselheiros de administração em cursos de certificação oferecidos pela OCB e pela Ocepar. Em 10 cooperativas amostra (45%), todos os conselheiros de administração tinham certificação da OCB/Ocepar, sendo que em 12 cooperativas (55%), nem todos os conselheiros participaram de cursos de certificação.

A próxima pergunta verificava a influência do Conselho de Administração ou Diretoria em assuntos operacionais da cooperativa. Neste caso, uma resposta afirmativa não é considerada uma boa prática de governança, sendo que dentre as cooperativas da amostra, 21 (95%) responderam sim a esta questão e uma cooperativa (5%) respondeu que o Conselho de Administração não tinha influência nos assuntos operacionais.

Outra questão observou a existência de regimento interno no Conselho de Administração/Diretoria. Das cooperativas analisadas, 14 (64%) tem regimento interno e 8 (36%) não tem. A próxima pergunta questionava sobre se o presidente do Conselho de Administração ou Diretor-Presidente era também o principal executivo da cooperativa. Neste caso, uma resposta afirmativa não é considerada uma boa prática de governança, sendo que em 17 cooperativas (77%) o presidente do Conselho de Administração ou Diretor-Presidente era também o principal executivo, e em 5 (23%) o principal executivo era outra pessoa.

A pergunta seguinte verificou a existência de cursos e palestras de atualização para os conselheiros de administração/diretores. Em 20 cooperativas pesquisadas (91%) verificou-se a existência e a participação dos conselheiros de administração/diretores em cursos e palestras, e em 2 (9%) não havia cursos de atualização para estes. A próxima questão indagava se o desempenho dos membros do Conselho de Administração/Diretoria era avaliado de alguma forma. Das cooperativas da amostra, 9 (41%) avaliavam os conselheiros de administração/diretores e em 13 (59%) não havia nenhuma avaliação para os membros do Conselho de Administração ou Diretoria.

Outra pergunta observou a existência de planejamento de substituição e renovação do Conselho de Administração/Diretoria. Em 16 cooperativas da amostra (73%) existe planejamento de substituição e renovação. Já, em 6 cooperativas (27%) não foi verificada a existência de planejamento para substituição e renovação do Conselho de Administração/Diretoria. A última questão desta parte do questionário verificou se o orçamento para o Conselho de Administração/Diretoria é aprovado em Assembleia Geral Ordinária. Das cooperativas pesquisadas, em 17 (77%) há discussão e aprovação em AGO, e em 5 (23%) tal informação não é discutida em Assembleia.

A Tabela 4 mostra o percentual das cooperativas que cumprem as boas práticas de governança quanto ao Conselho de Administração/Diretoria. Observa-se que em 91% das cooperativas da amostra existem cursos e palestras para os membros do Conselho de Administração ou Diretoria. Em contrapartida, em 5% o Conselho de Administração ou Diretoria não influenciam diretamente em assuntos operacionais da cooperativa, sendo que em 95% das cooperativas essa boa prática de governança não é seguida.

| Parte 2 - Órgãos de administração (Conselho de Administração/Diretoria) | Cumprem as boas práticas | Não cumprem as boas práticas |
|---|--------------------------|------------------------------|
| Quantos conselheiros/diretores fazem parte do Conselho de Administração/Diretoria? | 64% | 36% |
| Quantos membros do CA/diretores têm algum tipo de certificação da OCB/Ocepar? | 45% | 55% |
| O CA/Diretoria tem influência em assuntos operacionais da cooperativa? | 5% | 95% |
| Existe regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria? | 64% | 36% |
| O presidente do CA ou o Diretor-Presidente é também o principal executivo da cooperativa? | 23% | 77% |
| Existem cursos e palestras para os membros do CA/diretores? | 91% | 9% |
| O desempenho dos membros do CA/Diretoria é avaliado de alguma forma? | 41% | 59% |
| Existe planejamento de substituição e renovação do Conselho de Administração/Diretoria? | 73% | 27% |
| O orçamento para o CA/Diretoria é aprovado em Assembleia Geral Ordinária? | 77% | 23% |

Tabela 4. Cumprimento das boas práticas de governança – Conselho de Administração/Diretoria

Fonte: O autor

4.1.2.3 Órgãos de fiscalização e *compliance*

Nesta parte do questionário as perguntas tiveram o objetivo de analisar algumas características do Conselho Fiscal das cooperativas. A primeira questão diz respeito a existência de um Conselho Fiscal na estrutura de governança da cooperativa. Em todas as 22 cooperativas pesquisadas foi verificada a presença deste órgão de fiscalização. Na segunda pergunta, foi verificada a existência ou não de regimento interno do Conselho Fiscal. Das cooperativas pesquisadas, 14 (64%) responderam afirmativamente, e em 8 (36%) não há regimento interno para nortear o Conselho Fiscal.

A próxima pergunta apurou se algum membro do Conselho Fiscal é empregado ou proprietário de empresa que preste serviços à cooperativa, sendo que uma resposta afirmativa a esta questão significa um comportamento prejudicial aos bons princípios de governança. Em 20 cooperativas da amostra (91%) nenhum conselheiro fiscal é empregado ou presta serviços à cooperativa, indicando o cumprimento desta boa prática de governança. Porém, em 2

cooperativas (9%), pelo menos um membro do Conselho Fiscal é empregado ou presta serviço à cooperativa.

Já, a última pergunta desta parte do questionário verificou se os membros do Conselho Fiscal recebem treinamento da OCB ou da Ocepar para o exercício de sua função. Das cooperativas analisadas, em 21 (95%) os conselheiros fiscais recebem treinamento adequado, e em uma (5%) os membros do Conselho Fiscal não receberam treinamento para a função. A Tabela 5 mostra o percentual das cooperativas que cumprem as boas práticas de governança quanto ao Conselho Fiscal.

| Parte 3 - Órgãos de fiscalização e compliance | Cumprem as boas práticas | Não cumprem as boas práticas |
|--|--------------------------|------------------------------|
| A cooperativa possui Conselho Fiscal? | 100% | 0% |
| Existe regimento interno do Conselho Fiscal? | 64% | 36% |
| Algum membro do CF é empregado ou proprietário de empresa que preste serviços à cooperativa? | 91% | 9% |
| Os membros do CF recebem algum treinamento da OCB/Ocepar para o exercício de sua função? | 95% | 5% |

Tabela 5. Cumprimento das boas práticas de governança – Conselho Fiscal

Fonte: O autor

4.1.2.4 Organismos de assessoramento e auditoria

Nesta parte do questionário as perguntas foram direcionadas ao entendimento dos organismos de assessoramento e auditoria, objetivando a compreensão da existência e funcionamento destes órgãos dentro das cooperativas pesquisadas. A primeira questão verificou a existência de um comitê de recursos humanos responsável por sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Das 22 cooperativas pesquisadas, em 12 (55%) havia este comitê, e em 10 cooperativas (45%) não existia este tipo de organismo.

A próxima pergunta verificou a existência de um comitê de ética. Em 9 cooperativas da amostra (41%) havia um comitê de ética, porém em 13 cooperativas (59%) foi verificada a ausência deste tipo de comitê. Outra pergunta averiguou a existência de um comitê de auditoria. Em metade da amostra (11 cooperativas) este comitê estava presente, e na outra metade não existia comitê de auditoria.

Mecanismos de Auditoria Interna, estão presentes em 17 cooperativas que compõem a amostra (77%), e em 5 cooperativas (23%) não existem mecanismos de Auditoria Interna. Das 17 cooperativas com Auditoria Interna, em 15 havia um plano anual de trabalho. Ainda

verificando as 17 cooperativas com Auditoria Interna, em 11 destas há avaliação anual do trabalho da Auditoria Interna.

Quanto à contratação de Auditoria Externa Independente, em 20 cooperativas pesquisadas (91%) há a contratação deste tipo de auditoria, e em 2 (9%) não há contratação de auditores externos. Dentre as 20 cooperativas com Auditoria Externa Independente, em 8 as renovações com a Auditoria Externa são discutidas em Assembleia Geral Ordinária, e em 17 cooperativas da amostra há a rotação dos profissionais da Auditoria Externa Independente.

A Tabela 6 mostra o cumprimento das boas práticas de governança quanto aos Organismos de assessoramento e auditoria das 22 cooperativas que compõem a amostra desta pesquisa. Observa-se que em 91% das cooperativas há a contratação de Auditoria Externa Independente, e em 77% das cooperativas há mecanismos de Auditoria Interna.

| Parte 4 - Organismos de assessoramento e auditoria | Cumprem as boas práticas | Não cumprem as boas práticas |
|--|--------------------------|------------------------------|
| Existe um comitê de RH responsável por sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas? | 55% | 45% |
| A cooperativa possui um comitê de ética? | 41% | 59% |
| Existe um comitê de auditoria na cooperativa? | 50% | 50% |
| A cooperativa possui mecanismos de Auditoria Interna? | 77% | 23% |
| Existe um plano anual de trabalho da Auditoria Interna? | 68% | 50% |
| Há avaliação anual do desempenho da Auditoria Interna? | 50% | 50% |
| A cooperativa contrata Auditoria Externa Independente? | 91% | 9% |
| As renovações com a Auditoria Externa Independente são discutidas em AGO? | 36% | 64% |
| Há rotação dos profissionais da Auditoria Externa Independente? | 77% | 23% |

Tabela 6. Cumprimento das boas práticas de governança – Organismos de assessoramento e auditoria

Fonte: O autor

4.1.2.5 Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado

A última parte do questionário foi dedicada à análise da ouvidoria e do relacionamento da cooperativa com o cooperado, em especial em programas de educação continuada. A primeira pergunta desta seção foi relacionada à existência de ouvidoria nas cooperativas. Dentre as cooperativas pesquisadas, em 12 (55%) havia a presença de um organismo de ouvidoria para receber reclamações, sugestões e informações dos cooperados, e em 10 cooperativas (45%) este organismo não estava presente.

Das 12 cooperativas com ouvidoria, em 8 ela é divulgada aos cooperados e em 9 cooperativas a ouvidoria apresenta um relatório anual ao Conselho de Administração ou Diretoria. Por fim, foi perguntado sobre a promoção de educação continuada, sobre cooperativismo, para os cooperados. Em 16 cooperativas da amostra (73%) existe a oferta e promoção de educação sobre o cooperativismo aos cooperados, e em 6 (27%) não foi verificada a existência deste tipo de programa.

A Tabela 7 demonstra o cumprimento das boas práticas de governança quanto à ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado. Assim, verifica-se a presença de ouvidoria em 55% das cooperativas que compõem a amostra.

| Parte 5 - Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado | Cumprem as boas práticas | Não cumprem as boas práticas |
|---|--------------------------|------------------------------|
| Existe Ouvidoria na cooperativa? | 55% | 45% |
| A Ouvidoria é divulgada aos cooperados? | 36% | 64% |
| A Ouvidoria apresenta relatório anual ao Conselho de Administração/Diretoria? | 41% | 59% |
| A cooperativa promove programas de educação continuada sobre cooperativismo? | 73% | 27% |

Tabela 7. Cumprimento das boas práticas de governança – Ouvidoria e relacionamento com o cooperado

Fonte: O autor

4.1.3 Análise do grau de cumprimento das boas práticas de governança

O índice de governança proposto nesta pesquisa tem como um dos objetivos a possibilidade de classificar as cooperativas agropecuárias participantes da pesquisa. O questionário que serviu de base para o índice tem 36 perguntas, portanto o máximo valor que uma cooperativa poderia atingir no índice é de 36 pontos. Todavia, de acordo com a Tabela 8, verifica-se que o valor máximo atingido foi de 33 pontos, ou 91,67% das boas práticas de governança propostas, pela cooperativa 19. A média de pontuação das cooperativas da amostra foi de 23,09 pontos, e a mediana encontrada foi de 24.

Assim, a Tabela 8 mostra a classificação das 22 cooperativas pesquisadas de acordo com o índice calculado. A coluna mais à esquerda representa a cooperativa pesquisada. Em seguida é apresentada a pontuação por categoria, sendo elas: Cooperados e Assembleia Geral, Órgãos de Administração, Órgãos de fiscalização e *compliance*, Organismos de assessoramento e auditoria e Ouvidoria e relacionamento com o cooperado. Na próxima

coluna é mostrado o total de pontos alcançado pelas cooperativas participantes da pesquisa. Por fim, a coluna mais à direita indica o percentual total de cumprimento das boas práticas de governança observadas na pesquisa.

| Cooperativa | Cooperados e Assembleia Geral | Órgãos de Administração | Órgãos de fiscalização e compliance | Organismos de assessoramento e auditoria | Ouvidoria e relacionamento | TOTAL DE PONTOS | Percentual de cumprimento das boas práticas |
|-------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|-----------------|---|
| 19 | 9 | 7 | 4 | 9 | 4 | 33 | 91,67% |
| 11 | 10 | 6 | 4 | 7 | 4 | 31 | 86,11% |
| 18 | 8 | 7 | 4 | 9 | 3 | 31 | 86,11% |
| 4 | 9 | 5 | 4 | 8 | 4 | 30 | 83,33% |
| 8 | 9 | 5 | 4 | 8 | 4 | 30 | 83,33% |
| 12 | 8 | 6 | 4 | 8 | 4 | 30 | 83,33% |
| 10 | 9 | 6 | 4 | 6 | 4 | 29 | 80,56% |
| 2 | 8 | 5 | 4 | 8 | 1 | 26 | 72,22% |
| 13 | 8 | 6 | 3 | 7 | 2 | 26 | 72,22% |
| 17 | 8 | 5 | 3 | 5 | 4 | 25 | 69,44% |
| 7 | 7 | 6 | 3 | 6 | 2 | 24 | 66,67% |
| 9 | 6 | 7 | 4 | 7 | 0 | 24 | 66,67% |
| 16 | 8 | 3 | 4 | 6 | 2 | 23 | 63,89% |
| 3 | 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 | 61,11% |
| 14 | 7 | 5 | 3 | 4 | 1 | 20 | 55,56% |
| 15 | 7 | 3 | 3 | 5 | 1 | 19 | 52,78% |
| 21 | 7 | 5 | 3 | 2 | 0 | 17 | 47,22% |
| 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 16 | 44,44% |
| 20 | 6 | 3 | 3 | 3 | 0 | 15 | 41,67% |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 0 | 14 | 38,89% |
| 22 | 5 | 2 | 3 | 2 | 0 | 12 | 33,33% |
| 6 | 4 | 2 | 3 | 2 | 0 | 11 | 30,56% |

Tabela 8. Classificação das cooperativas quanto às boas práticas de governança

Fonte: O autor

Como exposto anteriormente, de acordo com a Tabela 8, a cooperativa 19 alcançou 33 pontos no índice de governança, sendo assim, a cooperativa que cumpre o maior número de boas práticas de governança dentre as participantes da pesquisa, com 91,67% de cumprimento das boas práticas de governança propostas pela presente pesquisa e baseadas no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC. Por outro lado, a cooperativa 6 da amostra apresentou a pontuação mais baixa, seguindo 11 boas práticas de governança dentre os 36 procedimentos analisados, ou seja, foram observados 30,56% do cumprimento das boas práticas de governança propostas pelo questionário.

A título de comparação, verifica-se que no trabalho de Utiyama (2016, p.80), a cooperativa com maior pontuação no índice de governança apresentado pelo autor cumpriu 94,44% das boas práticas de governança propostas. Ainda no estudo de Utiyama (2016, p.80), a cooperativa com menor pontuação no índice de governança exposto pelo autor cumpriu 23,33% das boas práticas de governança propostas. Deve-se observar que o trabalho de Utiyama (2016) analisou cooperativas de crédito, enquanto a presente pesquisa objetivou analisar cooperativas agropecuárias.

Outro estudo, citado anteriormente, que também desenvolveu um índice de governança para cooperativas é o de Siqueira (2011). Em seu trabalho a autora analisou apenas o Conselho Fiscal e as auditorias interna e externa, em cooperativas agropecuárias. Como exposto anteriormente, seu índice é baseado nos Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e na OECD. Como comparação, das 15 boas práticas de governança exploradas por Siqueira (2011, p.112), a cooperativa com maior cumprimento das boas práticas apresentou 80% dos procedimentos analisados no estudo. Em contrapartida, a cooperativa com menor pontuação no questionário desenvolvido pela autora cumpriu 20% das boas práticas de governança propostas.

Dentre as cooperativas de crédito analisadas por Utiyama (2016), 14,95% das cooperativas cumpriam 80% ou mais das boas práticas de governança propostas pelo autor. Já, apenas 1 cooperativa analisada por Siqueira (2011, p.112) cumpre 80% ou mais das boas práticas de governança propostas pela autora. Ao verificar a Tabela 8, observa-se 7 cooperativas que compõem a amostra do presente trabalho acima de 80% do cumprimento das boas práticas de governança, ou seja, 31,82% das cooperativas cumprem 80% ou mais das boas práticas baseadas nos manuais de governança para cooperativas da OCB e do IBGC.

Ao verificar as categorias do questionário separadamente, observa-se, de acordo com a Tabela 8, que apenas uma das cooperativas da amostra cumpre todas as 10 recomendações de governança quanto aos Cooperados e Assembleia Geral. Ainda se tratando desta categoria, verifica-se uma média de 7,27 pontos e mediana de 7,5. Os bons procedimentos de governança desta categoria têm sua importância no que diz respeito à participação dos cooperados nas Assembleias Gerais de suas cooperativas. Diante disso, Barraud-Didier et al. (2012) comentam que os cooperados tendem a confiar mais nas decisões tomadas pelos diretores conforme se envolvam ativamente na estrutura de governança das cooperativas em que participam, uma vez que, segundo Barraud-Didier et al. (2012, p.14), a confiança é o ponto de partida que explica o comportamento favorável de um membro em relação à sua cooperativa. Corroborando este pensamento, Pieperhoff, Hyslop e Roessl (2016) comentam

que a confiança nas relações cooperativistas é o mecanismo ideal para harmonizar o relacionamento entre cooperativa e cooperado. Neste contexto, conforme apresentado anteriormente, o trabalho de Favarim e Batista (2013, p.182) conclui que “[...] os cooperados, em nenhum momento, sentem-se partícipes do processo de tomadas de decisão. Mesmo tendo direito ao voto, manifestam suas presenças excluídas dos processos decisórios, impossibilitando de contribuir nas decisões da organização”. Todavia, em sua pesquisa, Österber e Nilsson (2009) afirmam que se os cooperados tiverem a oportunidade de expressar suas ideias, eles inclinam-se a apoiar uma decisão que está em desacordo com seus desejos, desde que obtenham explicações verossímeis. Portanto, ao seguirem as recomendações de boas práticas de governança quanto aos Cooperados e Assembleia Geral, as cooperativas tendem a oferecer condições para uma maior participação de seus cooperados e, assim, estimulá-los a apresentar um comportamento favorável em relação às decisões tomadas.

Com relação aos Órgãos de Administração, nenhuma cooperativa cumpre as 9 boas práticas de governança analisadas nesta categoria, sendo que 3 cooperativas pesquisadas cumprem 7 procedimentos referentes a boas práticas de governança. Ainda em relação esta categoria, foi encontrada uma média de 4,81 pontos, e mediana de 5. Diante disso, e conforme apresentado anteriormente, Österber e Nilsson (2009, p. 194) explicam que “[...] os conselhos podem contar com o apoio dos membros em suas decisões, desde que os membros sintam que tiveram uma boa chance de influenciar as decisões através de seu controle democrático” (tradução nossa). Isso se reflete diretamente nos Órgãos de Administração das cooperativas, uma vez que ao seguirem as boas práticas de governança, tais órgãos tendem a atingir um de seus objetivos, que segundo Lund (2013) é assegurar que o valor de uso da cooperativa seja amplamente compartilhado e compreendido pelos cooperados, certificando-se de que seus serviços permaneçam oportunos, relevantes e significativos, além de criar incentivos para que os demais cooperados atuem no interesse de longo prazo da organização. Além disso, Österber e Nilsson (2009) ainda sugerem a necessidade de uma melhor formação dos diretores, não só em termos de competências de gestão, mas também de competências sociais e pedagógicas.

Quanto aos Órgãos de fiscalização e *compliance*, 11 cooperativas, ou seja, metade da amostra, cumprem todos os 4 itens de boas práticas desta categoria. De acordo com Costa (2010) um dos objetivos do Conselho Fiscal é monitorar a gestão da organização. Chaddad e Iliopoulos (2013) atestam tal ideia, sendo que para estes, o Conselho Fiscal tem por objetivo fiscalizar as ações do Conselho de Administração, reportando-se apenas à Assembleia Geral. A média de observância de boas práticas quanto aos Órgãos de fiscalização e *compliance*

ficou em 3,5 pontos, com mediana também em 3,5, sendo a categoria em que as cooperativas da amostra mais dispensam atenção, visto que todas executaram 75% ou mais dos procedimentos de boas práticas. Tal resultado é consistente com os estudos de Pinto (2008), em que tal categoria também apresentou a maior média de comprimento dentre as pesquisadas pela autora. Todavia, quanto à opinião do Conselho Fiscal em assuntos estratégicos da cooperativa, Siqueira (2011) identificou que apenas pouco mais de um terço dos Conselhos Fiscais pesquisados opinaram anteriormente sobre os investimentos ou estratégias da cooperativa, o que vai de encontro com o pensamento de Cornforth (2004) de que o Conselho Fiscal deve ser um parceiro para a gestão, trabalhando em colaboração para melhorar a tomada de decisões da alta administração.

Já, com relação aos Organismos de assessoramento e auditoria, 2 cooperativas observadas cumprem todas as 9 boas práticas de governança sugeridas na pesquisa. A média de pontos observada nesta categoria foi de 5,45, com mediana de 6. Chagas (2016) aponta que a governança é um sistema que estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz. Assim, os Organismos de assessoramento e auditorias interna e externa “[...] podem propiciar aos gestores uma melhor avaliação de seus controles internos e também dar mais credibilidade aos registros e demonstrações contábeis, visando demonstrar transparência aos associados.” (Rigo & Bleil, 2008, p.2). Em seu estudo, Rigo e Bleil (2008) mencionam que as informações encontradas nos pareceres de auditoria independente analisados são apenas superficiais, não fazendo menção a variações encontradas em contas do Balanço Patrimonial, nem a oscilações de resultados apresentados nos três anos observados. Isso demonstra que não basta apenas haver instrumentos de auditoria, é necessário também que tais instrumentos sejam utilizados de forma objetiva e em concordância com as melhores práticas de governança.

Por fim, quanto à Ouvidoria e relacionamento com o cooperado, 8 cooperativas seguem todas as 4 boas práticas de governança analisadas na pesquisa. Todavia, 6 cooperativas da amostra não cumprem nenhuma boa prática de governança desta categoria. A média de observância de boas práticas quanto à Ouvidoria e relacionamento com o cooperado ficou em 2,04 pontos, com mediana de 2 pontos. Neste ponto pode-se retomar a discussão acerca da confiança que o cooperado tem na cooperativa, em que Barraud-Didier et al. (2012) afirmam que é útil criar as condições que geram a confiança dos cooperados, pois tal confiança é uma fonte de apego afetivo e comportamentos favoráveis. Ao verificar que 45% das cooperativas pesquisadas sequer tem Ouvidoria para receber reclamações ou sugestões de

seus cooperados, percebe-se uma lacuna na relação de diálogo entre tais cooperativas e parcela considerável de seus *stakeholders*.

4.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme apresentado anteriormente, a Ocepar divide as cooperativas por porte quanto ao faturamento, sendo eles Grande, Médio-grande, Médio e Pequeno. Assim, a presente pesquisa propõe-se a analisar estatisticamente se existe diferença entre a pontuação no ranking de governança entre as cooperativas presentes em cada um destes grupos, além de verificar a existência ou não de correlação entre as variáveis Total de pontos de governança, Faturamento da cooperativa em 2016, Número de funcionários em 2016 e Número de cooperados em 2016. Os dados foram organizados no *Microsoft Excel*® e a estatística calculada no software *IBM SPSS Statistics*®.

| Descritivos ^a | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|----------------|-------|
| | Porte da cooperativa | | Estatística | Erro Padrão | |
| Total de pontos de governança | Grande | Média | 27,83 | 1,050 | |
| | | 95% Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior Limite superior | 25,52 30,15 | |
| | | 5% da média aparada | | 27,87 | |
| | | Mediana | | 29,50 | |
| | | Variância | | 13,242 | |
| | | Desvio Padrão | | 3,639 | |
| | | Mínimo | | 22 | |
| | | Máximo | | 33 | |
| | | Intervalo | | 11 | |
| | | Intervalo interquartil | | 7 | |
| | | Assimetria | | -,369 | ,637 |
| | | Curtose | | -1,358 | 1,232 |
| | | Médio-grande | Média | | 20,33 |
| | 95% Intervalo de Confiança para Média | | Limite inferior Limite superior | ,10 40,57 | |
| | 5% da média aparada | | | . | |

| | | | |
|-------|---------------------------------------|--|-------|
| | Mediana | 24,00 | |
| | Variância | 66,333 | |
| | Desvio Padrão | 8,145 | |
| | Mínimo | 11 | |
| | Máximo | 26 | |
| | Intervalo | 15 | |
| | Intervalo interquartil | . | |
| | Assimetria | -1,615 | 1,225 |
| | Curtose | . | . |
| Médio | Média | 16,50 | 1,176 |
| | 95% Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior 13,48 Limite superior 19,52 | |
| | 5% da média aparada | 16,56 | |
| | Mediana | 16,50 | |
| | Variância | 8,300 | |
| | Desvio Padrão | 2,881 | |
| | Mínimo | 12 | |
| | Máximo | 20 | |
| | Intervalo | 8 | |
| | Intervalo interquartil | 5 | |
| | Assimetria | -,452 | ,845 |
| | Curtose | -,109 | 1,741 |

Tabela 9. Dados descritivos quanto ao porte das cooperativas

Nota: a. Total de pontos de governança é constante quando Porte da cooperativa = Pequeno. Foi omitida.

Fonte: O autor

A Tabela 9 mostra os dados descritivos quanto ao Total de pontos de governança, segregado pelo porte das cooperativas da amostra. É importante salientar que foi omitido dos testes desta seção o grupo de cooperativa de porte “Pequeno”, por conter apenas uma amostra, podendo induzir os testes ao erro, além do próprio software estatístico utilizado ter ignorado tal grupo em seus cálculos. A média de pontos do grupo “Grande” é de 27,83, com mediana de 29,50 pontos. Já, a média de pontos das cooperativas do grupo “Médio-grande” é de 20,33 pontos, com mediana de 24. Por fim, a média de pontos das cooperativas do grupo “Médio” é de 16,50 pontos, com mediana também de 16,50 pontos. Ao verificar somente estes resultados, percebe-se que existe diferença entre as médias dos grupos de cooperativas, porém, faz-se necessário um teste de médias entre grupos para comprovar estatisticamente tal diferença.

Testes de Normalidade^c

| | Porte da cooperativa | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | | Estatística | Df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| Total de pontos de governança | Grande | ,224 | 12 | ,097 | ,911 | 12 | ,219 |
| | Médio-grande | ,340 | 3 | . | ,848 | 3 | ,235 |
| | Médio | ,141 | 6 | ,200* | ,973 | 6 | ,913 |

Tabela 10. Teste de Normalidade do Total de pontos de governança

Nota: *. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

c. Total de pontos de governança é constante quando Porte da cooperativa = Pequeno. Foi omitida.

Fonte: O autor

Antes do teste de diferença de médias entre grupos foi realizado um teste de normalidade quanto ao Total de pontos de governança por grupo, demonstrando normalidade dos dados (Sig. >0,05). Porém, já que a amostra é pequena, definiu-se por utilizar testes não-paramétricos para analisar a amostra. Desse modo, optou-se por realizar o Teste de Kruskal Wallis para verificar a existência ou não de diferença de média do Total de pontos de governança entre os grupos analisados.

Estatísticas de teste^{a,b}

| | Total de pontos de governança |
|--------------------|-------------------------------|
| Qui-quadrado | 11,974 |
| df | 2 |
| Significância Sig. | ,003 |

Tabela 11. Teste de Kruskal Wallis

Nota: a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Porte da cooperativa

Fonte: O autor

A Tabela 11 apresenta os resultados do Teste de Kruskal Wallis, que indica a existência ou não de diferença entre vários grupos independentes. De acordo com os resultados expostos na Tabela 11, pode-se constatar a existência de diferença estatística significativa entre as médias do Total de pontos de governança entre os grupos de cooperativas de porte “Grande”, “Médio-grande” e “Médio”, comprovado pela Significância = 0,003, menor que 0,05, rejeitando-se assim a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais. Assim, ao verificar este resultado, mais os resultados observados na análise descritiva da Tabela 9, pode-se afirmar que as médias do Total de pontos de governança entre os grupos de cooperativas de porte “Grande”, “Médio-grande” e “Médio” são diferentes, ou seja, o porte da cooperativa é relevante estatisticamente nesta amostra para a variável Total de pontos de

governança, sendo o grupo “Grande” apresentou maior média em relação a governança, seguido do grupo “Médio-grande” e, em seguida, do grupo “Médio”.

Quanto à correlação entre as variáveis, optou-se por realizar a Correlação de *Spearman* entre as variáveis Total de pontos de governança e Faturamento da cooperativa, Total de pontos de governança e Número de funcionários da cooperativa, e Total de pontos de governança e Número de cooperados da cooperativa. Priorizou-se pela realização deste teste de correlação também pelo tamanho da amostra. O coeficiente de correlação apresenta valores que variam de -1 a +1, sendo que quanto mais perto das extremidades estiver o valor do coeficiente, mais forte é a associação entre as variáveis observadas.

| Correlações | | | Faturamento da cooperativa em 2016 | Total de pontos de governança |
|----------------|------------------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|
| rô de Spearman | Faturamento da cooperativa em 2016 | Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N | 1,000 . 22 | ,780** ,000 22 |
| | Total de pontos de governança | Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N | ,780** ,000 22 | 1,000 . 22 |

Tabela 12. Correlação entre Total de pontos de governança e Faturamento da cooperativa em 2016

Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O autor

A Tabela 12 mostra que existe correlação positiva forte entre as variáveis Total de pontos de governança e Faturamento da cooperativa (Coeficiente de Correlação = 0,780), com significância abaixo de 0,05, demonstrando que o Total de pontos de governança aumenta à medida que o Faturamento da cooperativa em 2016 aumenta, e vice-versa. Desse modo, para a amostra do presente estudo, existe um relacionamento significativo entre a variância do Total de pontos de governança e o Faturamento da cooperativa em 2016.

| Correlações | | | Total de pontos de governança | Número de funcionários da cooperativa |
|----------------|---------------------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| rô de Spearman | Total de pontos de governança | Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N | 1,000 . 22 | ,729** ,000 22 |
| | Número de funcionários da cooperativa | Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N | ,729** ,000 22 | 1,000 . 22 |

Tabela 13. Correlação entre Total de pontos de governança e Número de funcionários da cooperativa em 2016

Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O autor

Quanto ao Total de pontos de governança e o Número de funcionários da cooperativa no ano de 2016, a Tabela 13 mostra que existe correlação positiva forte também entre estas variáveis (Coeficiente de Correlação = 0,729), com significância abaixo de 0,05, demonstrando também que o Total de pontos de governança aumenta à medida que o Número de funcionários da cooperativa em 2016 aumenta, e vice-versa.

| Correlações | | | Total de pontos de governança | Número de cooperados da cooperativa |
|----------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| rô de Spearman | Total de pontos de governança | Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N | 1,000 . 22 | ,629** ,002 22 |
| | Número de cooperados da cooperativa | Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N | ,629** ,002 22 | 1,000 . 22 |

Tabela 14. Correlação entre Total de pontos de governança e Número de cooperados da cooperativa em 2016

Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O autor

Por fim, a Tabela 14 apresenta um Coeficiente de Correlação igual a 0,629 entre as variáveis Total de pontos de governança e Número de cooperados da cooperativa em 2016, demonstrando uma correlação positiva moderada entre tais variáveis, demonstrando assim que o Total de pontos de governança também aumenta à medida que o Número de cooperados da

cooperativa em 2016 aumenta, e vice-versa para a amostra estudada. Também é relevante salientar que, quanto à análise estatística, não foram encontradas referências nos trabalhos analisados que compõem a bibliografia utilizada para efeitos de comparação dos resultados encontrados.

Através da análise estatística dos resultados pode-se afirmar que há uma tendência de aumento nos pontos de governança das cooperativas da amostra conforme o aumento de seu faturamento, do número de funcionários e do número de cooperados, ou seja, uma cooperativa com maior faturamento, e/ou mais funcionários e/ou mais cooperados, tende a ter um resultado melhor em seu índice de governança observado na presente pesquisa. Não se pode, porém, afirmar que existe uma relação de causalidade entre as variáveis, pois seriam necessários outros testes estatísticos para se confirmar tal hipótese.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou apresentar um panorama da governança nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, através do desenvolvimento de um questionário de governança baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

As cooperativas agropecuárias surgiram da necessidade de se facilitar a comercialização da produção agropecuárias por produtores rurais. Como explica Faria (2005, p.124), este tipo de cooperativa é “[...] uma das alternativas ao principal problema econômico que surgiu com a divisão de trabalho”. Assim, ao participarem de uma cooperativa, os produtores rurais buscam maximizar seus ganhos através da união de seus esforços, sem deixar de lado o controle das ações de seu negócio.

Uma das características das cooperativas é a separação entre propriedade e controle, uma vez que isso pode levar as cooperativas a um estado de ineficiência, prejudicando os cooperados (Becht et al., 2005; Bialoskorski Neto, 1998; Bialoskorski Neto, 2008; Menegário, 2000). Outro aspecto a se observar nas entidades cooperativas é a assimetria informacional, uma vez que, como explica Faria (2005) a redução da assimetria entre cooperativa e cooperado diminui os custos de agência e melhora a governança da organização.

Desse modo, foi criado um índice de governança para as cooperativas agropecuárias paranaenses, buscando identificar as práticas de governança institucionalizadas por elas. Para isso, foi desenvolvido um questionário para compor tal índice de governança, sendo baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC. Este questionário tem 36 questões e foi dividido em 5 categorias: Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de administração; Órgãos de fiscalização e *compliance*; Organismos de assessoramento e auditoria; e Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado. Em cada uma dessas categorias, estão elencadas premissas de boas práticas de governança, segundo a função e deveres dos agentes que as compõem.

Na análise descritiva realizada observou-se que, do total de 36 pontos de governança do índice de governança desenvolvido, a cooperativa que mais segue as boas práticas de governança alcançou 33 pontos neste índice, ou seja, segue 91,67% das boas práticas de

governança propostas pela presente pesquisa. Por outro lado, a cooperativa com menor pontuação no índice seguiu 11 boas práticas de governança dentre os 36 procedimentos analisados, ou seja, 30,56% do cumprimento das boas práticas de governança propostas pelo questionário. Além disso, 7 cooperativas, ou seja, 31,82% das cooperativas da amostra cumprem 80% ou mais das boas práticas baseadas nos manuais de governança para cooperativas da OCB e do IBGC. Tal percentual de cumprimento de boas práticas encontrado é mais elevado que os resultados apontados em outras pesquisas analisadas.

Ademais, verificou-se também que a categoria em que as cooperativas mais cumprem as boas práticas de governança é acerca dos Órgãos de fiscalização e *compliance*. Em contrapartida, a categoria em que as cooperativas presentes na amostra apresentam menor cumprimento de boas práticas é Ouvidoria e relacionamento com o cooperado. Assim, os resultados da pesquisa oferecem subsídios às cooperativas e aos órgãos de classe e de representação cooperativista para desenvolverem programas que busquem atender às maiores dificuldades e lacunas observadas quanto ao cumprimento de boas práticas de governança.

Quanto à análise estatística da amostra, os resultados trazem indícios de que existe uma correlação positiva entre o tamanho das cooperativas da amostra e seu nível de governança. Isso é observado pela correlação positiva forte entre o total de pontos de governança e faturamento e o total de pontos de governança e número de funcionários, e correlação positiva moderada entre o total de pontos de governança e número de cooperados, além da existência de diferença de médias de pontos de governança estatisticamente significativa entre as cooperativas de porte grande, médio-grande e médio.

O diferencial do presente trabalho foi estudar as cooperativas agropecuárias paranaenses quanto ao seu nível de governança, além de oferecer indícios que comprovam uma relação entre faturamento e nível de governança, número de cooperados e nível de governança e número de funcionários e nível de governança. Assim, ao analisar e observar o comportamento das cooperativas quanto à governança, considerou-se pertinente contribuir com a literatura, uma vez que até então não havia sido encontrada nenhuma pesquisa que observasse quantitativamente o nível de governança de cooperativas agropecuárias paranaenses, nem que demonstrasse algum tipo de correlação entre os fatores acima descritos.

A maior limitação encontrada na realização desta pesquisa consiste no tamanho da amostra que, embora tenha contado com 40% da população de cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, seu número absoluto de 22 cooperativas ainda é menor que o desejado para poder-se inferir conclusões mais objetivas. Assim, sugere-se a realização de estudos posteriores que observem um número maior de cooperativas agropecuárias, estendendo a

outros estados, a fim de estabelecer um panorama mais completo quanto ao cumprimento de boas práticas de governança pelas cooperativas do ramo agropecuário. Sugere-se também outras pesquisas que analisem uma base de dados maior com técnicas estatísticas mais robustas, buscando encontrar uma relação de causalidade entre o tamanho das cooperativas e seu nível de governança.

REFERÊNCIAS

- Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & Akremi, A. El. (2012). The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The Role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1–24.
- Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2005). *Corporate governance and control. Handbook of the Economics of Finance* (Vol. 1). [http://doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01005-7](http://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01005-7)
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillian.
- Bialoskorski Neto, S. (1998). *Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital*. Tese de doutorado, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, Brasil.
- _____. (2008). Governança e perspectivas do cooperativismo. In *Anais comemorativos dos 10 anos do Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo*.
- Bialoskorski Neto, S., Barroso, M. F. G., & Rezende, A. J. (2012). Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. *Brazilian Business Review*, 9(2), 68–87. Recuperado de: http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=227%5Cnhttp://ssrn.com/abstract=1599208
- Carvalho, A. G. de. (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, 37(3), 19–32. Recuperado de <http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=1063>
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <http://doi.org/10.1002/agr>
- Chagas, J. F. (2016). *Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações*. Recuperado de <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2013). *Métodos de pesquisa em administração* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Correia, L. F., & Amaral, H. F. (2008). Arcabouço Teórico para os Estudos de Governança Corporativa: Os Pressupostos Subjacentes à Teoria da Agência. *Revista de Gestão USP*, 15(3), 1–10.
- Costa, D. R. de M. (2010). *Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas*

- brasileiras*. Tese de doutorado, Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Costa, D. R. de M., Chaddad, F. R., & Azevedo, P. F. (2010). Separação entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. In *48º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural* (pp. 1–21).
- Dal Vesco, D. G., Tarifa, M. R., Pacheco, V., & Dall Asta, D. (2014). Cadeia de Valores na Gestão de Custos: Uma Análise Estratégica em Cooperativas Agropecuárias Paranaenses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *13*(2), 83–98. <http://doi.org/10.5585/riae.v13i2.2058>
- Fajardo, S. (2016). A ação das cooperativas agropecuárias na modernização da agricultura no estado do Paraná, Brasil. *GeoTextos*, *12*(1), 207–230.
- Faria, L. M. (2005). *Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias: proposta de modelo desenvolvido a partir do EVA®*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação Multi-institucional em Agronegócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.
- Favalli, R. T. (2010). *Governança Corporativa e Análise do Desempenho de Cooperativas de Crédito no Brasil*. Dissertação de mestrado, Instituto de Economia da UNICAMP, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil.
- Favarim, E. A., & Batista, A. A. (2013). A Participação dos Cooperados no Processo de Desenvolvimento da Cooperativa Agroindustrial Copagril de Marechal Cândido Rondon – PR. *Desenvolvimento Em Questão*, *11*(23), 150–189.
- Feng, L., & Hendrikse, G. W. J. (2012). Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: Cooperatives versus publicly listed firms. *European Review of Agricultural Economics*, *39*(2), 241–255. <http://doi.org/10.1093/erae/jbr007>
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fontes Filho, J. R., Marucci, J. C., & Oliveira, M. J. de. (2008). Governança Cooperativa: Participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista Contabilidade E Organizações*, *2*(4), 107–125.
- Freund, J. E. (2006). *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. Porto Alegre: Bookman.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. da Silva (Orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (Cap. 10, pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hansmann, H. (2014). All firms are cooperatives – and so are governments. *Journal of*

Entrepreneurial and Organizational Diversity, 2(2), 1–10. <http://doi.org/10.5947/jeod.2013.007>

- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). (2015a). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. (5a ed.). Recuperado de: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf>
- _____. (2015b). *Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas*. (1a ed.). Recuperado de: http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOV_ERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf
- _____. (2017). *Histórico*. Recuperado de: <http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc/historico>
- ICA (International Co-operative Alliance). (2017). *What is a co-operative?* Recuperado de: <http://ica.coop/en/what-co-operative>
- Iliopoulos, C., & Cook, M. L. (2013). Property Rights Constraints in Producer-Owned Firms: Solutions as Prerequisites for Successful Collective Entrepreneurship. In *Proceedings of the International Conference on the Economics and Management of Networks, EMNet* (pp. 1–12).
- IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social). (2017). *Produto Interno Bruto do Paraná e do Brasil a Preços Correntes de Mercado - 2002-2016*. Recuperado de: http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/tab_pib_01.pdf
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [http://doi.org/doi:10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, 3–27. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
- Leopoldino, C. J. (2008). *A dupla qualidade dos cooperados sócios e clientes nas sociedades cooperativas*. Dissertação de mestrado, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Lund, M. (2013). *Cooperative Equity and Ownership: An Introduction*. University of Wisconsin Centre for Cooperatives. Recuperado de [http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Cooperative Equity and Ownership.pdf](http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Cooperative%20Equity%20and%20Ownership.pdf)
- Maranho, F. S. (2014). *Estratégia, governança e desempenho das empresas diante da crise econômica global de 2008: uma análise de dados em painel*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Menegário, A. H. (2000). *Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, Brasil. <http://doi.org/10.11606/D.11.2000.tde-11032002-104853>
- OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). (2017a). *AGROPECUÁRIO*. Recuperado de: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/ramo-agropecuario>
- _____. (2015). *Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa*. Recuperado de: http://www.somoscooperativismo.coop.br/arquivos/Publicacoes/Manual_Boas-Praticas.pdf
- _____. (2017b). *RAMOS DO COOPERATIVISMO*. Recuperado de: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/ramos>
- Ocepar (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná). (2017a). *Consulta por ramo*. Recuperado de: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-09-10-57-09/consulta-por-ramo>
- _____. (2016). *Estrutura Ocepar*. Recuperado de: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/2011-12-05-11-28-07/2011-12-05-11-31-54>
- _____. (2017b). *Princípios básicos do Cooperativismo*. Recuperado de: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>
- _____. (2017c). *RAMO AGROPECUÁRIO: Faturamento das cooperativas avança 15% em 2016*. Recuperado de: <http://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/index.php/sistemaocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/111405-ramo-agropecuario-faturamento-das-cooperativas-avanca-15-em-2016>
- _____. (2017d). *Distribuição por ramo*. Mensagem recebida por <luis.felipe@ufpr.br> em 29 nov. 2017.
- Österber, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181–197. <http://doi.org/10.1002/agr>
- Pierperhoff, M., Hyslop, K., & Roessl, D. (2016). A trust and reciprocity based perspective on governance mechanism in cooperatives. *Sommet international des coopératives*, 1-17.
- Pinho, D. B. (2004). *O Cooperativismo no Brasil - da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva.
- Pinto, G. M. V. S. (2008). *Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e

Finanças –FUCAPE, Vitória, Espírito Santo, Brasil.

- Pivoto, D., Waquil, P. D., Oliveira, C. A. O. de, Mores, G. V., & Dalla Corte, V. F. (2014). Gestão de organizações cooperativas: o problema do portfólio em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão E Organizações Cooperativas*, 1(2), 51–62.
- Pivoto, D., Waquil, P. D., Souza, M. De, & Spanhol, C. P. (2015). Governança cooperativa : o problema do horizonte em cooperativas agropecuárias do rio grande do sul. *Revista Brasileira de Gestão E Desenvolvimento Regional*, 11(3), 206–228.
- Rampazzo, L. (2005). *Metodologia Científica* (3a ed.). São Paulo: Edições Loyola.
- Ricken, J. R. (2009). *A Integração Econômica e Social nas Cooperativas do Paraná*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rigo, M., & Bleil, C. (2008). Auditoria das Demonstrações Contábeis: um estudo da Evidenciação e Transparência das Informações em uma Cooperativa de Crédito Rural. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, 3 (7), 1-18.
- Serigati, F. C. (2008). *Fidelidade e governança corporativa em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas*. Dissertação de mestrado, Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Silveira, A. D. M. da. (2002). *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. <http://doi.org/10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056>
- Siqueira, L. C. (2011). *Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.
- Staatz, J. M. (1987). The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and their Behavioral Consequences. In J. Royer (Ed). *Cooperative Theory: New Approach* (pp. 33-60). Washington D.C.: USDA-ACS Service Report no. 18.
- Tarifa, M. R. (2014). *GESTÃO COOPERATIVA, AMBIENTE INSTITUCIONAL E SOCIOCULTURAL: O CASO BRASIL-PARAGUAI*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, Toledo, Brasil.
- Utiyama, D. P. R. (2016). *Governança corporativa em cooperativas de crédito: a adoção de boas práticas de governança corporativa e sua relação com desempenho e risco*.

Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Williamson, O. E. (2005). The Economics of Governance: An Overview. *American Economic Review*, 1–15.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Saudações.

Sou discente do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná e estou realizando uma pesquisa sobre a governança corporativa nas cooperativas agropecuárias.

Lembro-lhe que as informações aqui prestadas serão usadas única e exclusivamente com a finalidade acadêmica e o sigilo será mantido em todas as instâncias.

Desde já agradeço a participação, que não levará mais do que 5 minutos.

Dados do respondente

Cargo ocupado na cooperativa: _____

Gênero: _____

Idade: _____

Nível de escolaridade: _____

Dados da cooperativa

Cooperativa (opcional): _____

Ano de fundação: _____

Qual o principal produto da cooperativa? _____

Faturamento da cooperativa em 2016: _____

Número de funcionários: _____

Número de cooperados: _____

Questões sobre governança:

| Parte 1 - Cooperados e Assembleia Geral | | |
|---|------------------|-----|
| Existe algum programa de integração para novos cooperados? | Sim | Não |
| Os cooperados são organizados em comitês, comissões ou núcleos? | Sim | Não |
| É realizada uma pré-assembleia antes da Assembleia Geral Ordinária? | Sim | Não |
| A cooperativa dispõe de canais que possam receber propostas de cooperados para discussão na Assembleia Geral Ordinária? | Sim | Não |
| Existem outros mecanismos, além do edital de convocação, para a comunicação da AGO? | Sim | Não |
| A convocação para a Assembleia Geral Ordinária é feita quantos dias antes da mesma? | (questão aberta) | |
| Está disponibilizada em edital a ordem do dia da AGO? | Sim | Não |
| São divulgados os valores das remunerações do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal durante a AGO? | Sim | Não |
| São disponibilizadas para os cooperados as atas das Assembleias Gerais | Sim | Não |

| | | |
|---|-----|-----|
| Ordinárias por meio eletrônico? | | |
| Existem manuais para facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias? | Sim | Não |

| Parte 2 - Órgãos de administração (Conselho de Administração/Diretoria) | | |
|--|------------------|-----|
| Quantos conselheiros/diretores fazem parte do Conselho de Administração/Diretoria? | (questão aberta) | |
| Quantos membros do CA/diretores têm algum tipo de certificação da OCB/Ocepar? | (questão aberta) | |
| O Conselho de Administração/Diretoria tem influência em assuntos operacionais da cooperativa? | Sim | Não |
| Existe regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria? | Sim | Não |
| O presidente do Conselho de Administração ou o Diretor-Presidente é também o principal executivo da cooperativa? | Sim | Não |
| Existem cursos e palestras para os membros do CA/diretores? | Sim | Não |
| O desempenho dos membros do CA/Diretoria é avaliado de alguma forma? | Sim | Não |
| Existe planejamento de substituição e renovação do Conselho de Administração/Diretoria? | Sim | Não |
| O orçamento para o Conselho de Administração/Diretoria é aprovado em Assembleia Geral Ordinária? | Sim | Não |

| Parte 3 - Órgãos de fiscalização e compliance | | | |
|---|-----|-----|----------------------------|
| A cooperativa possui Conselho Fiscal? | Sim | Não | |
| Existe regimento interno do Conselho Fiscal? | Sim | Não | Não existe Conselho Fiscal |
| Alguns membros do Conselho Fiscal é empregado ou proprietário de empresa que preste serviços à cooperativa? | Sim | Não | Não existe Conselho Fiscal |
| Os membros do Conselho Fiscal recebem algum treinamento da OCB/Ocepar para o exercício de sua função? | Sim | Não | Não existe Conselho Fiscal |

| Parte 4 - Organismos de assessoramento e auditoria | | | |
|--|-----|-----|---|
| Existe um comitê de recursos humanos responsável por sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas? | Sim | Não | |
| A cooperativa possui um comitê de ética? | Sim | Não | |
| Existe um comitê de auditoria na cooperativa? | Sim | Não | |
| A cooperativa possui mecanismos de Auditoria Interna? | Sim | Não | |
| Existe um plano anual de trabalho da Auditoria Interna? | Sim | Não | Não existe Auditoria Interna |
| Há avaliação anual do desempenho da Auditoria Interna? | Sim | Não | Não existe Auditoria Interna |
| A cooperativa contrata Auditoria Externa Independente? | Sim | Não | |
| As renovações com a Auditoria Externa Independente são discutidas em Assembleia Geral Ordinária? | Sim | Não | Não existe Auditoria Externa Independente |

| | | | |
|---|-----|-----|---|
| Há rotação dos profissionais da Auditoria Externa Independente? | Sim | Não | Não existe Auditoria Externa Independente |
|---|-----|-----|---|

| Parte 5 - Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado | | | |
|---|-----|-----|----------------------|
| Existe Ouvidoria na cooperativa? | Sim | Não | |
| A Ouvidoria é divulgada aos cooperados? | Sim | Não | Não existe Ouvidoria |
| A Ouvidoria apresenta relatório anual ao Conselho de Administração/Diretoria? | Sim | Não | Não existe Ouvidoria |
| A cooperativa promove programas de educação continuada, sobre cooperativismo, para seus cooperados? | Sim | Não | |