

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS - *CAMPUS* FORMIGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL IZIDORO MARTINS NETO

GOVERNANÇA E CONFLITOS DE AGÊNCIA: Estudo de Caso em uma cooperativa  
agrícola de Minas Gerais

Formiga - MG

2023

RAFAEL IZIDORO MARTINS NETO

**GOVERNANÇA E CONFLITOS DE AGÊNCIA: Estudo de Caso em uma cooperativa agrícola de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Minas Gerais, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Finanças, para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Finanças Comportamentais e Tomada de Decisão

Prof. Dr.: Adriano Olímpio Tonelli  
Orientador

Formiga - MG

2023

RAFAEL IZIDORO MARTINS NETO

**GOVERNANÇA E CONFLITOS DE AGÊNCIA: Estudo de Caso em uma cooperativa agrícola de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Minas Gerais, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Finanças, para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Finanças Comportamentais e Tomada de Decisão

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ pela banca examinadora.

---

Prof. Dr.: Lélis Pedro de Andrade

---

Prof. Dr.: Luiz Marcelo Antonialli

---

Prof. Dr.: Adriano Olímpio Tonelli

Formiga - MG

2023

---

*M386g* Martins Neto, Rafael Izidoro.  
Governança e conflitos de agência: estudo de caso em uma cooperativa agrícola de Minas Gerais / Rafael Izidoro Martins Neto. - Formiga, 2023.  
140p.: il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Formiga, 2023.

Orientador: Dr. Adriano Olímpio Tonelli.

1.Conflitos de agência. 2. Mecanismos de Governança Corporativa. 3. Cooperativas agrícolas. I. Martins Neto, Rafael Izidoro. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Formiga. Título.

CDD:332.024

---

**Catlogação: Lívia Renata Santos- CRB/6-2561**  
**FICHA CATALOGRÁFICA**

*A Deus pela oportunidade da vida, saúde, luz e amor.  
Aos meus pais, por toda dedicação, ensinamentos e carinho.  
A todos que viveram esse sonho comigo.  
Dedico.*

## **AGRADECIMENTOS**

A partir de agora, irei listar aqui alguns agradecimentos às pessoas que de alguma forma contribuíram e acompanharam a evolução dessa jornada. É sem dúvidas, um desafio enorme buscar a evolução pessoal e profissional em nosso país, então nada mais importante do que contar com pessoas nessa caminhada.

Agradeço novamente a Deus, pela oportunidade da vida e de seguir um bom caminho para ter a condição de evoluir, impactar pessoas, aprender com os erros e praticar valores e ensinamentos bíblicos.

Aos meus pais pelo incentivo incondicional, ensinamentos, parceria e paciência comigo ao longo de todos esses anos contribuindo com a minha formação acadêmica e como um homem. Para minha companheira, meu obrigado pelo carinho, amizade e amor depositado a mim, pelas oportunidades de partilhar grandes momentos junto, inclusive com seus familiares, minha segunda família.

Aos meus amigos e colegas que vivem o dia-a-dia comigo, especialmente aqueles que depositam na educação uma expectativa de um futuro melhor, uma oportunidade profissional e todos os momentos juntos na discussão de casos e muitas reflexões sobre os estudos, muito obrigado pela oportunidade.

Ao meu orientador, por dividir seu tempo e conhecimento comigo ao longo do programa do mestrado e me acompanhar nesse processo, gratidão pela sua participação.

Aos professores e ao programa do Mestrado do IFMG campus Formiga, meu muito obrigado pela oportunidade de me formar aqui, o IFMG sempre vai ter uma representatividade enorme na minha evolução.

## LISTA DE QUADROS

<b>PARTE 02 – PRODUTO BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>14</b>
QUADRO 1 - Evolução das receitas previstas e arrecadadas no período.....	20
QUADRO 2 - Evolução das despesas previstas e executadas no período.....	21
QUADRO 3 - Quocientes orçamentários no período.....	22
<b>PARTE 03 – DISSERTAÇÃO COMPLETA FINAL .....</b>	<b>29</b>
QUADRO 1 - Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (propriedade) .....	45
QUADRO 2 - Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Conselho de Administração) .....	46
QUADRO 3 - Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Gestão).....	46
QUADRO 4 - Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Auditoria Independente).....	47
QUADRO 5 - Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Conselho Fiscal).....	48
QUADRO 6 - Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Conduta e Conflitos de Interesse).....	49
QUADRO 7 - Mecanismos de Governança associados aos conflitos.....	61
QUADRO 8 - A relação da governança com o desempenho.....	64
QUADRO 9 - Dados gerais dos cooperados entrevistados.....	68
QUADRO 10 - Mecanismos de participação.....	75
QUADRO 11 - Mecanismos do conselho de administração.....	81
QUADRO 12 - Mecanismos de gestão.....	85
QUADRO 13 - Mecanismos do conselho fiscal.....	87
QUADRO 14 - Síntese dos conflitos de agência.....	90
QUADRO 15 - Síntese dos fatores que moldam os problemas de agência.....	93
QUADRO 16 - Resultados prévios dos dados coletados com os cooperados e gestores.....	104

## SUMÁRIO

<b>PARTE 1.....</b>	<b>10</b>
INTRODUÇÃO GERAL.....	11
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	12
<b>PARTE 2 - Produção Bibliográfica - Artigo publicado em revista.....</b>	<b>14</b>
<b>PARTE 3 - Produção Bibliográfica 02 – Dissertação Completa apresentada.....</b>	<b>29</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>2. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....</b>	<b>35</b>
2.1 Problemas de agência e governança.....	35
<b>3. GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS.....</b>	<b>39</b>
3.1 Modelos de Governança para Cooperativas.....	39
3.1.1 Modelo de Governança baseado na Participação dos Cooperados .....	40
3.1.2 Modelo de Governança para Cooperativas Agrícolas com Especificidades.....	41
3.1.3 Modelo de Governança baseado na Transparência.....	41
3.1.4 Modelo de Governança baseado na Profissionalização da Gestão.....	41
3.1.5 Modelo de Governança baseado na Diversificação dos Negócios.....	42
3.1.6 Modelo de Governança baseado na Responsabilidade Social e Ambiental.....	43
3.1.7 Modelo de Governança com Controle Interno e Auditoria Externa.....	43
3.1.8 Modelo de Governança com Auditoria Interna.....	44
3.1.9 Modelo de Governança com Conselho Fiscal.....	44
3.2 Adoção de práticas de Governança.....	44
3.3 Governança e conflitos em cooperativas.....	60
3.4 Relação entre Governança e Desempenho.....	62
3.5 Custos de Governança.....	66
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>67</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
5.1 Descrição do caso.....	72
5.2 Governança na Cooperativa Beta.....	75
5.2.1 Participação.....	75
5.2.2 Conselho de Administração.....	80
5.2.3 Gestão.....	84



5.2.4 Conselho Fiscal.....	87
5.3 Conflitos de agência na Cooperativa Beta.....	90
5.3.1 Fatores que moldam os Problemas de Agência.....	93
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>96</b>
<b>Referências.....</b>	<b>99</b>
APÊNDICE A - Resultados dos dados coletados.....	104
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista.....	109
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	116
<b>PARTE 3.1 – Relatório Técnico do estudo.....</b>	<b>119</b>

## **PARTE 01**

Aqui, será apresentada a introdução ao trabalho e considerações sobre as atividades desenvolvidas durante todo o processo do programa do Mestrado Profissional em Administração do IFMG campus Formiga-MG.

## **INTRODUÇÃO GERAL**

A governança é um importante conceito para a gestão eficaz de organizações em diferentes setores, incluindo as cooperativas, que são caracterizadas pela presença de membros que são simultaneamente proprietários e usuários dos serviços prestados pela cooperativa (JACOMETTI, 2012).

As cooperativas agrícolas são uma importante forma de organização do setor agropecuário no Brasil, reunindo produtores que buscam agregar valor à sua produção e conquistar maior poder de negociação no mercado. O movimento cooperativista no país teve início na década de 1950, com a criação das primeiras cooperativas de crédito e produção agropecuária (Maciel *et al.*, 2018).

Ao longo das últimas décadas, as cooperativas agrícolas no Brasil cresceram em número e importância, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das regiões rurais. Essas organizações são responsáveis por uma parcela significativa da produção agropecuária nacional, além de gerar emprego e renda no campo (OCB, 2022).

No entanto, as cooperativas agrícolas no Brasil também enfrentam desafios, como a falta de capacitação gerencial e técnica dos seus associados, a falta de acesso a tecnologias modernas e a dificuldade de acesso a financiamento. Além disso, a gestão das cooperativas é muitas vezes afetada por disputas internas e problemas de governança corporativa (SIQUEIRA; NETO, 2014), especialmente no que tange a problemas de agência, que são decorrentes da separação entre cooperados e gestores dessas cooperativas.

Diante desse cenário, torna-se cada vez mais importante debater e estudar as cooperativas agrícolas no Brasil, buscando identificar boas práticas e soluções para os desafios enfrentados por essas organizações.

Com a crescente complexidade dos mercados e das relações comerciais, torna-se cada vez mais importante que as cooperativas agrícolas adotem práticas de governança efetivas e transparentes, a fim de garantir a sustentabilidade e a competitividade dessas organizações.

Este trabalho foi projetado e construído pelo discente Rafael Izidoro Martins Neto e de seu orientador, professor Dr. Adriano Olímpio Tonelli. Conforme o modelo de elaboração do trabalho final, este documento está estruturado da seguinte forma: Parte 01, composta pela introdução geral e considerações sobre a pesquisa e o programa do Mestrado Profissional em Administração do IFMG campus Formiga.

A parte 02 é composta por uma produção bibliográfica desenvolvida na disciplina optativa de Finanças Públicas, lecionada pelo professor/orientador Dr. Lucas Maia dos Santos e colaboração do discente e colega Philipe Fioravante da Silva. A pesquisa é fruto de uma

investigação sobre o orçamento público de alguns municípios do Estado de Minas Gerais e foi um dos pré-requisitos parciais para aprovação na disciplina realizada no ano de 2022. A publicação do artigo ocorreu no ano de 2023 e o documento foi utilizado para apresentar ao PPGA como atividades práticas supervisionadas e eliminar os créditos dispostos.

Por mais que a pesquisa mencionada na parte 02, publicada em um periódico não tenha relação direta com a temática principal do trabalho final, a sua produção contribui para o desenvolvimento durante todo o trajeto no programa do mestrado e confirma nos resultados celebrados, a dedicação dos discentes e docentes no objetivo de contribuir com a expansão da pesquisa no país.

O título da pesquisa é “Análise do Equilíbrio Orçamentário de Municípios Mineiros no Período de 2016 a 2020”, no qual, foi realizado o levantamento de dados em um período de cinco anos do Orçamento Público de quatro cidades mineiras com base nas informações disponíveis da Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei das Diretrizes Orçamentária (LDO). Foram selecionadas as quatro cidades com maior população em Minas Gerais e realizado uma análise de comparação entre receitas x despesas de cada cidade (MARTINS NETO; DA SILVA; DOS SANTOS, 2023).

Na parte 03, consta o documento principal de pesquisa, um estudo qualitativo que investiga uma cooperativa agrícola do Centro-Oeste Mineiro, que tem como objetivo a análise de conflitos de interesse e a presença de boas práticas de governança na instituição.

Com base nos resultados, foi desenvolvido um relatório técnico indicando a presença dos conflitos e a possibilidade de adoção de boas práticas utilizando como apoio o manual de boas práticas para cooperativas do IBGC (2015) e com base nos achados das entrevistas com gestores e cooperados da instituição. O documento depois de aprovado e com as devidas correções poderá ser compartilhado com a cooperativa. Objetiva-se contribuir para melhorias nos processos administrativos, atividades desenvolvidas e relação entre gestão e cooperados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante todo o trajeto percorrido no MPA do IFMG foi possível analisar sob um olhar mais crítico a maneira de se desenvolver uma pesquisa no campo científico e fortalecer a possibilidade de se capacitar em uma instituição pública no país. Face a isso, as contribuições dos docentes com os alunos no processo de ensino-aprendizagem são imensuráveis e pontuais.

Espera-se que essas contribuições possam não somente complementar parte da literatura percorrida ao longo do processo, mas também incentivar a realização de novos

estudos, sejam ligados a finanças públicas, cooperativas agrícolas, governança e muitas outras temáticas relacionadas com o universo do PPGA ofertado pelo IFMG campus formiga e a toda comunidade acadêmica de pesquisadores.

A exposição do estudo poderá contribuir para que novas pesquisas sejam realizadas no campo das cooperativas agrícolas e atinja outras instituições para que seja feito um filtro do que se tem feito ou encontrado nesses locais, buscando aprimorar e profissionalizar os processos de trabalho, fortalecer o ambiente e gerar longevidade para as cooperativas. O documento técnico pode ser utilizado como balizador para criação de outros relatórios voltados para outras cooperativas do setor, inclusive proporcionando outras métricas, sugerindo a utilização de boas práticas nas cooperativas buscando modelos profissionais de trabalho e não apenas cumprindo a legislação disponível.

Para uma nova investigação, seria oportuno encontrar e relacionar duas cooperativas agrícolas do mesmo setor com características parecidas, a fim de gerar informações comparativas e analisar o comportamento dos gestores e cooperados participantes perante a adoção de práticas e o surgimento de problemas de agência.

## **REFERÊNCIAS**

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 753-773, 2012.

MACIEL, Ana Paula Blanke et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 600-619, 2018.

MARTINS NETO, Rafael Izidoro; DA SILVA, Philipe Fioravante; DOS SANTOS, Lucas Maia. Análise do Equilíbrio Orçamentário de Municípios Mineiros no Período de 2016 a 2020. **Revista P@rtes**. São Paulo. 2023.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. 2022. Sistema OCB. Brasília, DF, p.01-75. 2023.

SIQUEIRA, Luciana Cardoso; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.

## **PARTE 02**

Produto Bibliográfico – Artigo científico completo publicado em um periódico nacional  
(REVISTA P@RTES – ISSN 1678-8419 – São Paulo –SP).

## **ANÁLISE DO EQUILÍBRIO ORÇAMENTÁRIO DE MUNICÍPIOS MINEIROS NO PERÍODO DE 2016 A 2020**

REVISTA PARTES

ISSN 1678-8419 P@rtes (São Paulo)

Rafael Izidoro Martins Neto[1]

Philippe Fioravante da Silva[2]

Lucas Maia dos Santos[3]

### **RESUMO**

O orçamento público pode ser compreendido como uma ferramenta para elaboração do plano de ações governamental, na qual são geradas as prioridades e políticas públicas a serem executadas. Este artigo tem como objetivo analisar o equilíbrio orçamentário através de indicadores denominados quocientes orçamentários dos quatro municípios mais populosos do estado de Minas Gerais entre os anos de 2016 a 2020. Os dados foram obtidos junto ao portal da transparência de cada município. Foi possível perceber a importância da publicidade e transparência dos dados públicos para a fiscalização exercida pela população a respeito dos atos envolvendo o uso dos recursos públicos.

**Palavras-chave:** Quociente orçamentário. Equilíbrio orçamentário. Finanças públicas. Transparência.

### **ANALYSIS OF THE BUDGET BALANCE OF MINING MUNICIPALITIES IN THE PERIOD FROM 2016 TO 2020**

### **ABSTRACT**

The public budget can be understood as a tool for preparing the government action plan, in which priorities and public policies to be implemented are generated. This article aims to analyze the budget balance through indicators called budget quotients of the four most populous municipalities in the state of Minas Gerais between the years 2016 to 2020. The data were obtained from the transparency portal of each municipality. It was possible to perceive the importance of publicity and transparency of public data for the inspection carried out by the population regarding acts involving the use of public resources.

**Key words:** Budget quotient. Budget balance. Public finances. Transparency.

## **1. INTRODUÇÃO**

O planejamento orçamentário governamental tem como objetivo a previsão da arrecadação de receitas, e baseado nestas estimativas, a fixação dos gastos a serem realizados na atividade monetária de cada ente federativo – União, Estados, Municípios e o Distrito Federal. De modo que, as ações adequadas dos serviços públicos possam ser realizadas de forma eficiente, econômica e planejadas a partir das demandas da população (COSTA *et al.*, 2017; PALUDO, 2012).

Diante disso, cabe ao sistema público a elaboração, execução e verificação do capital recebido pela sociedade, e ao Estado, o compromisso da transparência da finalidade desses recursos recebidos aos cidadãos (PALUDO, 2012; COSTA *et al.*, 2017; DOS SANTOS, CAMACHO, 2014).

Para viabilizar as demandas e ainda considerar que nenhuma despesa pública pode ser executada sem nenhuma previsão é necessário a contabilidade governamental para um bom planejamento e gestão. Ao abranger as receitas e as despesas do Estado, o sistema orçamentário fundamenta-se como ferramenta indispensável para o equilíbrio das finanças públicas e como forma de demonstrar para a população as prioridades do Estado em determinado intervalo de tempo (ABREU, CÂMARA, 2015).

Esse estudo se justifica pela relevância do acompanhamento da efetividade do orçamento público mediante o alcance do equilíbrio das contas públicas para alguns municípios do Estado de Minas Gerais. A possibilidade de aumento da dívida pública também pode ser um fator que reforça a necessidade de equilíbrio do orçamento e investigação. Outro fator relevante para o campo investigado, seria a necessidade de transparência e reformas do orçamento público brasileiro.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo fazer uma análise da execução orçamentária de quatro municípios do Estado de Minas Gerais com base na relação entre receitas e despesas através dos indicadores financeiros denominados quocientes orçamentários.





## **2. A ESTRUTURA DO ORÇAMENTO BRASILEIRO**

Conforme a Constituição Federal, o orçamento público elaborado no Brasil está montado por meio de três elementos que são a base técnica utilizada para que seja desenvolvido o orçamento com práticas legais dentro dos objetivos propostos. São elas: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), e por último, a Lei Orçamentária Anual (LOA), que juntas são complementares e garante o cumprimento do planejamento estratégico do orçamento a curto e médio prazo (BRASIL, 1988). A seguir, será apresentado um pouco de cada peça.

O Plano Plurianual (PPA) é criado para realizar o planejamento estratégico do governo, com base em um período de quatro anos podendo ser alterado para se adequar ao processo. A administração pública é que tem autonomia para criar suas diretrizes, as metas estipuladas e os objetivos traçados para as despesas de capital informadas e o período em que serão realizados (DOS SANTOS, CAMACHO, 2014; PIRES, MOTA, 2006).

Assim, o PPA fica responsável pela base de elaboração de outras peças orçamentárias no Brasil, que são a LDO e a LOA. Conforme estabelecido nas diretrizes e legislação do plano tudo o que for estabelecido na Lei das Diretrizes do Orçamento e na Lei Orçamentária Anual precisam estar presentes no Plano Plurianual do período (GIACOMONI, 2010; DOS SANTOS, CAMACHO, 2014).

A Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) é elaborada e executada anualmente, estabelece quais diretrizes, objetivos e metas serão realizados por parte da administração pública no ano seguinte, em acordo com o que foi proposto no PPA com base no exercício financeiro (ABREU; CÂMARA, 2015).

Depois da aplicação do PPA e LDO, tem-se a base para estabelecer e elaborar o orçamento financeiro do governo através da Lei Orçamentária Anual. A LOA é o próprio orçamento e através do seu regime é que o orçamento se constitui (PIRES; MOTA, 2006; GIACOMONI, 2011).

## **2.1 Etapas do processo orçamentário**

O plano plurianual é composto por sete etapas que devem ser consideradas, na qual cada fase contempla uma parcela de exigências na validação do orçamento (GIACOMONI, 2011; XEREZ, 2013).

O primeiro item, é a preparação, que através dos gestores irão mediar o que será feito no período de quatro anos da gestão, seja ela na esfera municipal, estadual ou federal. Nessa etapa é que se discutem quais metas a administração pretende atingir e o que realmente é fundamental para sanar as necessidades e demandas conforme os recursos que serão disponibilizados. Na segunda etapa, ocorre a elaboração, que após a colocação das metas, objetivos e diretrizes estabelecidas, o PPA poderá ser construído, seguindo as normas legais da Constituição Federal e posteriormente ser disponibilizado ao poder legislativo para análise e validação (ABREU; CÂMARA, 2015; SANTOS, 2001).

A terceira etapa é justamente a aprovação do poder legislativo, que recebe o Plano Plurianual com prazo mínimo de quatro meses antes do encerramento do exercício vigente, na qual a câmara tem a função de abrir diálogo, avaliar e aprovar o documento para que seja utilizado como documento a ser seguido pelo governo no seu planejamento orçamentário. Nas etapas posteriores, inicia-se a parte prática, também ocorre a implantação e execução do plano, na qual ocorre a mobilização do governo para cumprir o que foi proposto no PPA, que passa a ser um dever da administração pública em concretizar os objetivos e metas estabelecidas (CERVO, 2012; CARVALHO, 2010; SANTOS, 2001; XEREZ, 2013).

## **2.2 Receitas e Despesas**

As receitas públicas podem ser descritas como os recursos inseridos que vão ser utilizados para coberturas das despesas, principalmente para suprir as demandas do governo e da sociedade. Uma definição de receitas no setor público seria a inserção de recursos depositados ao patrimônio público, a chamada espécie de entrada dos recursos financeiros que reflete

# **P@rtes**

em uma maior disponibilidade para o orçamento elaborado e aprovado pelo governo (PISCITELLI; TIMBÓ, 2010; ARAUJO; ARRUDA, 2009).

Existem duas classificações para as receitas, a primeira Orçamentária e a outra Extraorçamentária. As receitas orçamentárias estão previstas no orçamento e fazem parte de todo o processo de elaboração do plano orçamentário anual. As extraorçamentárias não estão previstas no orçamento base e forma-se de recursos extras aos cofres públicos, não afetando o orçamento e realizando o repasse a terceiros para execução das atividades não previstas no planejamento do governo (PISCITELLI; TIMBÓ, 2010; ARAUJO; ARRUDA, 2009).

Para as receitas previstas no orçamento público existem duas categorias econômicas, a receita corrente e a receita de capital. Fazem parte das receitas correntes, os recursos arrecadados através de tributos, contribuições, pelo patrimônio, no setor industrial e agropecuário, prestação de serviços, e outros recebimentos através de pessoas de direito público e privado que podem ser direcionadas a custear despesas correntes. Na classe das receitas de capital, recursos são alocados para custear as despesas de capital. Nesta ação, aumenta-se a disponibilidade financeira do estado, para sanar os compromissos efetuados, mas não altera o patrimônio (LIMA *et al.*, 2010; CARVALHO, 2010).

As despesas no ambiente público precisam ser definidas e compreendidas para que administração pública consiga assegurar o bom funcionamento de suas atividades atendendo as demandas governamentais e da sociedade. As despesas são todos os esforços da gestão com relação aos gastos e compromissos dos recursos públicos utilizados para suprir a demanda do país. As despesas orçamentárias são executadas quando existe a previsão de gastos no orçamento e competência disponível para sua utilização. (GIACOMONI, 2010; CERVO, 2012; CARVALHO, 2010).

## **2.3 Equilíbrio entre receitas e despesas**

Para que ocorra a possibilidade de despesas, é necessário que se tenha receitas disponíveis e destinadas ao uso previsto, da mesma forma

se não existisse recursos para uso do governo, não seria possível efetuar despesas. Como mencionado, a LRF surgiu e tornou-se importante para gerar equilíbrio entre a arrecadação e os gastos públicos, principalmente por que os entes federativos, Estados e municípios foram impedidos de gerar gastos maiores do que sua arrecadação (LIMA *et al.*, 2010; ROCHA, MARCELINO, SANTANA, 2013).

Por outro lado, arrecadação maior que gastos efetuados (superávit) não representa que a gestão esteja reproduzindo um equilíbrio e fazendo um bom trabalho. A priori, se no orçamento previsto e aprovado não foi realizado os investimentos destinados, significa estar deixando de investir ou gastar com algum valor que possa ser relevante para manutenção de serviços essenciais, obras de saneamento, engenharia, ou aquisição de bens para uso em melhorias para atendimento público (SANTIN, PEREIRA, DE CAMARGO, 2017; SANTOS, 2001).

A lei de responsabilidade fiscal tem como meta prever as ações e planejamentos propostos, efetuar o ato de transparência das contas públicas, efetuando a prevenção aos riscos e priorizando o equilíbrio financeiro e a saúde econômica do país (SANTIN, PEREIRA, DE CAMARGO, 2017; SANTOS, 2001).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à abordagem, a pesquisa utilizou-se de uma análise quantitativa através de um estudo de caso para realizar o levantamento dos dados do orçamento público em quatro municípios de Minas Gerais. Quanto aos objetivos, o método de apreciação documental e exploratória a partir de um levantamento teórico para investigar os documentos público disponíveis de cada município com relação ao orçamento e o arcabouço teórico.

A pesquisa quantitativa possui como objetivo primordial a análise de dados por meio da utilização de técnicas numéricas e estatísticas, aprofundando a investigação sem uma análise subjetiva do autor (GUNTHER, 2006).

A coleta de dados ocorreu por meio das informações eletrônicas disponíveis no portal de transparência pública de cada município. Os dados foram retirados da Lei Orçamentária Anual e dos balanços orçamentários divulgados por cada prefeitura, compreendendo um período de análise de 5 anos, entre 2016 e 2020, com dados e informações referentes às receitas estimadas e despesas fixadas na Lei Orçamentária Anual, bem como as receitas arrecadadas e as despesas executadas no balanço orçamentário de cada um dos 4 municípios selecionados.

A análise do Balanço Orçamentário em confronto com a Lei Orçamentária Anual de cada município objetiva comparar o orçamento aprovado por lei, estimando as receitas e despesas com o que foi propriamente executado na gestão orçamentária. Os 4 municípios escolhidos para análise, Belo Horizonte, Uberlândia, Contagem e Juiz de Fora, representam as cidades mais populosas do Estado de Minas Gerais. Para análise de receita e despesa na visão do equilíbrio orçamentário, foram utilizados os quocientes orçamentários propostos por Kohama (2015).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados extraídos da Lei de Diretriz Orçamentária (LDO) e dos dados do balanço orçamentário de cada município, dos anos de 2016 a 2020, foi construído o quadro 1 que descreve a evolução das receitas previstas e das receitas arrecadadas nas quatro cidades mineiras.

Quadro 1 – Evolução das receitas previstas e arrecadadas no período \*\*

<b>Cidade</b>	<b>Conta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Belo Horizonte	Prevista	12.277.09	11.580.35	12.535.71	12.933.74	13.753.69
	Arrecadada	10.247.90	10.036.41	10.558.4	11.624.85	12.736.79
Contagem	Prevista	1.590.68	1.623.675	1.972.27	2.206.03	2.242.91
	Arrecadada	1.571.72	1.632.66	1.692.53	2.026.72	2.369.51
Juiz de Fora	Prevista	1.837.31	1.916.46	1.919.11	2.005.74	2.230.32
	Arrecadada	1.450.70	1.507.45	1.518.94	1.668.26	2.028.26
Uberlândia	Prevista	2.413.49	2.534.13	2.559.36	2.963.79	3.316.75

Arrecadada		2.038.21	2.216.13	2.477.12		
------------	--	----------	----------	----------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

\*\* Valores em milhões de reais.

É possível aferir a partir dos dados da Tabela 1 que na maioria dos municípios há uma evolução positiva, tanto nas receitas previstas como nas receitas arrecadadas dos municípios ao longo dos anos. Em relação ao ano de 2017, no município de Belo Horizonte, percebeu-se uma previsão de receita menor tanto prevista como arrecadada, possivelmente causada pelos déficits primários elencados nos anos de 2014 a 2016, que foram deixados para a nova gestão eleita em 2017.

No período completo, Belo Horizonte esperava um crescimento de 12% de sua receita e o crescimento da arrecadação foi de quase 27%. O município de Contagem foi o que teve o maior crescimento percentual, uma vez que, a expectativa era crescimento de 38% de sua receita no período, mas teve um aumento na arrecadação em 45%.

No quadro 2 apresentado a seguir, é possível verificar a evolução das despesas previstas e executadas entre os anos de 2016 a 2020 nas quatro cidades estudadas.

Quadro 2 – Evolução das despesas previstas e executadas no período\*\*

<b>Cidade</b>	<b>Conta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Belo Horizonte	Prevista	12.277.09	11.580.35	12.535.71	12.933.74	13.753.69
	Executada	8.535.25	8.529.92	9.527.96	10.083.05	10.791.73
Contagem	Prevista	1.590.68	1.623.67	1.972.27	2.206.03	2.242.91
	Executada	1.377.58	1.505.16	1.544.43	1.765.96	2.072.00
Juiz de Fora	Prevista	1.837.31	1.916.46	1.919.11	2.005.74	2.230.32
	Executada	1.373.98	1.380.44	1.374.71	1.373.42	1.649.63
Uberlândia	Prevista	2.413.49	2.534.13	2.559.36	2.963.79	3.316.75
	Executada		1.887.75	2.001.98	2.290.62	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

\*\* Valores em milhões de reais.

É perceptível através da tabela 2 que as despesas previstas e executadas dos municípios, na maioria das vezes, se comportam como a

receita em uma evolução positiva. Em 2017, em Belo Horizonte, a redução da receita também provocou uma diminuição das despesas tanto previstas como executadas, como é esperado.

Em Juiz de Fora, apesar da receita arrecadada crescer ao longo dos anos e haver um aumento da despesa prevista, não houve um acompanhamento positivo de parte das despesas executadas. A diminuição das despesas executadas pode significar menos serviços realizados à sociedade no presente ano, uma vez que apesar de empenhada a despesa não foi liquidada e paga, se inscrevendo em restos a pagar.

No período completo, o município de Contagem teve o maior crescimento de despesas previstas totalizando uma variação de 41% e o crescimento das despesas executadas perfazendo uma variação de 51%. Já o município de Juiz de Fora foi o que teve o menor crescimento percentual de despesa prevista (21 %), quanto executado (20%).

A partir do tratamento dos dados apurados no portal da transparência dos municípios escolhidos, foi apresentada uma análise orçamentária que tem como objetivo elucidar sobre o equilíbrio entre receitas e despesas, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Quocientes orçamentários no período

<b>BELO HORIZONTE</b>				
Ano	Quociente de execução de receita	Quociente de execução de despesa	Quociente de equilíbrio orçamentário	Quociente do resultado orçamentário
2020	0,93	0,78	1	1,18
2019	0,90	0,78	1	1,15
2018	0,84	0,76	1	1,11
2017	0,87	0,74	1	1,18
2016	0,83	0,70	1	1,20
<b>CONTAGEM</b>				
Ano	Quociente de execução de receita	Quociente de execução de despesa	Quociente de equilíbrio orçamentário	Quociente do resultado orçamentário
2020	1,06	0,92	1	1,14
2019	0,92	0,80	1	1,15

2018	0,86	0,78	1	1,10
2017	1,01	0,93	1	1,08
2016	0,99	0,87	1	1,14
<b>JUIZ DE FORA</b>				
Ano	Quociente de execução de receita	Quociente de execução de despesa	Quociente de equilíbrio orçamentário	Quociente do resultado orçamentário
2020	0,91	0,74	1	1,23
2019	0,83	0,68	1	1,21
2018	0,79	0,72	1	1,10
2017	0,79	0,72	1	1,09
2016	0,79	0,75	1	1,06
<b>UBERLÂNDIA</b>				
Ano	Quociente de execução de receita	Quociente de execução de despesa	Quociente de equilíbrio orçamentário	Quociente do resultado orçamentário
2020			1	
2019	0,84	0,77	1	1,08
2018	0,87	0,78	1	1,11
2017	0,80	0,74	1	1,08
2016			1	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

O quociente da execução da receita é representado pela razão da receita arrecadada e a receita prevista. Esse índice apresenta um panorama de como o município está arrecadando mais ou menos do que a previsão feita na votação da Lei Orçamentária Anual.

Os quocientes apresentados pelos municípios indicam que pela maioria das vezes a arrecadação é superestimada, representando índice abaixo de 1. O município de Contagem, apresentou por dois anos o quociente com valor superior a 1, o que significa que o planejamento foi subestimado, representando uma arrecadação maior do que a planejada para planejar as despesas.

Um quociente de execução da receita mais próximo de 1 indica que o planejamento orçamentário das receitas é próximo ao que foi planejado na LOA. Assim, além do quociente ser fundamental para a realização da LOA,



# **P@rtes**

PPA e LDO, ele indica se a administração pública teve orçamento suficiente para honrar com o planejado.

O quociente da execução da despesa representa a razão da despesa executada pela despesa prevista. O índice apresenta um panorama da execução da despesa executada, liquidada e paga em relação à dotação prevista.

Os quocientes apresentados pelos municípios indicam que todas as despesas executadas foram menores do que as despesas previstas ( $<1$ ). A observância desse índice dá uma alusão de que as despesas tiveram autorização legal por meio de empenho e que há empenhos em que ainda não foram liquidados resultando na inscrição de restos a pagar.

Assim como a receita, o quociente de execução da despesa demonstrou uma diferença substancial entre o planejado e o executado. O município de Juiz de fora apresenta a maior discrepância, com uma margem de erro de até 32%. O município de Contagem é o mais assertivo com margem de erro de até 1% por dois anos consecutivos, além de apresentar superávit na arrecadação.

O quociente do equilíbrio orçamentário representa a razão da despesa prevista pela receita prevista. O índice indica se o órgão possui equilíbrio entre a previsão do que foi arrecadado com a fixação da despesa constante na LOA.

Os quocientes apresentados pelos municípios indicam que em todos os anos pesquisados a arrecadação cobriu as despesas, indicando índices superiores a 1. O quociente é um importante indicador para que o gestor verifique a necessidade de suplementação de orçamento para cobrir as despesas executadas, bem como visualizar o montante do seu déficit orçamentário.

O município que apresentou o maior quociente do resultado orçamentário foi Juiz de Fora, representando uma diferença de 23% entre o que foi arrecadado e o que foi executado. Esse índice por sua vez não mostra a eficiência da gestão, uma vez que recursos empenhados e não

executados são prestações de serviço público não realizadas, o que pode impactar a vida dos cidadãos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme os dados encontrados, tem-se também a conclusiva falta de um planejamento assertivo com relação a previsão de receitas e a arrecadação. O mesmo ocorre para os índices de despesas previstas e executadas pelas cidades, na qual, os valores foram menores do que o previsto para o período de execução. Ademais, pode se considerar que na execução das despesas houve uma diferença substancial entre o que foi planejado e o executado.

Conclui-se que nos quocientes analisados no período, os quatro municípios atingiram uma arrecadação que fez a cobertura das despesas previstas. Da seleção, Juiz de Fora foi que atingiu os melhores índices de arrecadação em relação as suas despesas, apresentando um superávit.

A ausência de dados publicados pela prefeitura de Uberlândia nos anos de 2016 e 2020 impossibilitaram que houvesse um monitoramento sobre a consistência e eficiência do planejamento orçamentário aos olhos do cidadão.

A construção de indicadores fiscais denominados quocientes orçamentários, baseados em valores planejados e realizados/executados das receitas e despesas públicas, representam um relevante subsídio para a compreensão das contas públicas por parte da sociedade, uma vez que permitem a mensuração da situação orçamentária através do confronto de dados e a mensuração do desempenho entre os diferentes membros da federação.

## **REFERÊNCIAS**

ABREU, Cilair Rodrigues de; CÂMARA, Leonor Moreira. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 73-90, 2015.

ARAÚJO, I. P. S.; ARRUDA, D. G. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 29 de set. 2021.

CARVALHO, Deusvaldo. **Orçamento e contabilidade pública**: teoria e prática e mais de 800 exercícios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CERVO, F. D. P. **O orçamento público como instrumento de planejamento e controle**: Análise da execução orçamentária do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (período 2008 a 2011). 2012.

COSTA, André Ricardo Reis et al. Análise dos fatores determinantes da evolução da dívida do município de Manaus, no período de 2010 a 2015. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**. ISSN: 2177-1243, v. 10, n. 2, 2017.

DOS SANTOS, Luciano Aparecido; CAMACHO, Eliane Utrabo. Orçamento público municipal: uma análise no município de Cosmópolis/SP com enfoque no equilíbrio das receitas x despesas no período de 2007 a 2012. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 2, p. 82-94, 2014.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIACOMONI, J. Receitas vinculadas, despesas obrigatórias e rigidez orçamentária. **Orçamentos Públicos e Direito Financeiro**. 1ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2011.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

KOHAMA, Heilio. **Balancos públicos: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LIMA, E. S. et al. Análise do Orçamento Municipal: Equilíbrio entre Despesas e Receitas da Prefeitura Municipal de Teresina nos Anos de 2004 a 2008. **XVI Seminário de Pesquisa do CCSA**, Anais. 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PIRES, José Santo Dal Bem; MOTTA, Walmir Francelino. A evolução histórica do orçamento público e sua importância para a sociedade. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 2, p. 16-25, 2006.

PISCITELLI, R. B.; TIMBÓ, M. Z. F. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração pública**. 11.ed. São Paulo: Atlas: 2010.

ROCHA, D. G. D., MARCELINO, G. F., & SANTANA, C. M. Orçamento público no Brasil: a utilização do crédito extraordinário como mecanismo de adequação da execução orçamentária brasileira. **Revista de Administração** (São Paulo), 48, 813-827. 2013.

SANTIN, Janaína Rigo; PEREIRA, André da Silva; DE CAMARGO, Evandro José Bilycz. Administração pública municipal e lei de responsabilidade fiscal: gastos e receitas públicas. **Revista de Direito Brasileira**, v. 17, n. 7, p. 108-124, 2017.

SANTOS, Aristeu Jorge dos. Orçamento público e os municípios: alguns conceitos de orçamento e suas repercussões na administração pública municipal. **REAd: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 22, vol. 7, n. 4. 2001.

XEREZ, S. A evolução do orçamento público e seus instrumentos de planejamento. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII**, (000043). 2013.

---

[1] Bacharel em Administração (IFMG); Pós Graduação em Docência (IFMG); Mestrando em Administração (IFMG); e-mail: rafaelizidoromartins@gmail.com.

[2] Bacharel em Ciências Econômicas (UFJF); Pós graduação em Administração Pública (Candido Mendes); Mestrando em Administração (IFMG); e-mail: philipe.fioravante@ifmg.edu.br.

[3] Bacharel em Administração (UFV); Mestrado e Doutorado em Administração (UFMG); Professor IFMG campus Sabará; e-mail: lucas.maia@ifmg.edu.br.

### **Link do artigo:**

<<https://www.partes.com.br/2023/03/15/analise-do-equilibrio-orcamentario-de-municipios-mineiros-no-periodo-de-2016-a-2020/>>

### **PARTE 03**

Produto Bibliográfico 02 – Dissertação completa apresentada à banca examinadora como requisito final para obter o título de Mestre em Administração pelo IFMG campus Formiga.

MARTINS NETO. Rafael Izidoro. **GOVERNANÇA E CONFLITOS DE AGÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MINAS GERAIS.** Dissertação (IFMG). Formiga, MG. 124 p. 2023.

## RESUMO

No Brasil, as cooperativas se destacam no setor agropecuário, sendo uma peça importante para que empresas e produtores obtenham a capacidade de acessar o mercado para tornarem-se competitivos. No entanto, essas cooperativas ainda carecem de acesso a capacitação técnica para gestores e associados, acesso à tecnologia e financiamentos, além de mitigar as disputas internas especialmente relacionadas aos conflitos de interesse entre cooperados e gestores. Tal carência se faz presente em uma das características essenciais das cooperativas: a propriedade difusa e a necessidade de se delegar poderes de gestão. Diante disso, o presente trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso em uma Cooperativa agropecuária localizada no Centro-Oeste de Minas Gerais, com o objetivo de investigar o uso de práticas de Governança e sua relação com a percepção de cooperados e gestores sobre a manifestação de conflitos de agência. Os dados, coletados a partir de documentos, entrevistas em profundidade e, observação não participante, foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam a presença de dois conflitos de agência expostos pelos cooperados, um sendo o nível de participação dos membros na cooperativa é baixo e o interesse em obter novas informações também. Os cooperados acreditam que os gestores detêm mais informações sobre a cooperativa do que eles. Percebe-se que a cooperativa não é transparente em suas ações e não cumpre com as práticas obrigatórias. Por parte dos gestores, não há uma política estratégica de intervenções com a regulamentação da cooperativa no que dispõe sobre prestação de contas, organização e divulgação das assembleias, trabalho em conjunto com o conselho de administração e conselho fiscal. A pesquisa vem contribuir com uma lacuna relacionada a evidências empíricas sobre como os conflitos de agência influenciam na adoção de práticas de governança em cooperativas. São poucos os estudos sobre GC e conflitos no contexto de cooperativas brasileiras. O presente estudo foi realizado em uma cooperativa agrícola na região Centro-Oeste de Minas Gerais por meio de uma análise de conteúdo e observação participante. No total foram entrevistados 12 cooperados, destes, dois são gestores, o que representa 10% do total de cooperados atualmente. A avaliação dos participantes foi estruturada com base nas referências do Guia de Melhores práticas para governança de cooperativas ofertado pelo IBGC. Conclui-se que a cooperativa precisa restaurar seus processos e profissionalizar a gestão como um todo, indicando a criação de regimentos internos para os órgãos de controle, instalando comitê de ética e auditoria independente para fiscalizar e indicar as intervenções no conselho. A participação dos cooperados é fundamental para tomada de decisão da cooperativa e inserção dos cooperados em cargos que carecem de novos membros com experiência, qualificação e tempo disponível para trabalhar. Os dados dessa pesquisa podem ser utilizados como base para novas investigações futuras em cooperativas agrícolas.

**Palavras-chave:** Conflitos de agência. Mecanismos de Governança Corporativa. Cooperativas agrícolas.

## ABSTRACT

In Brazil, cooperatives stand out in the agricultural sector, being an important part for companies and producers to obtain the ability to access the market to become competitive. However, these cooperatives still lack access to technical training for managers and members, access to technology and financing, in addition to mitigating internal disputes, especially related to conflicts of interest between cooperative members and managers. This lack is present in one of the essential characteristics of cooperatives: diffuse ownership and the need to delegate management powers. In view of this, the present work presents the results of a case study in an agricultural cooperative located in the Midwest of Minas Gerais, with the objective of investigating the use of Governance practices and their relationship with the perception of cooperative members and managers about the manifestation of agency conflicts. Data, collected from documents, in-depth interviews and non-participant observation, were analyzed using content analysis. The results indicate the presence of two agency conflicts exposed by the cooperative members, one being the level of participation of the members in the cooperative is low and the interest in obtaining new information as well. Cooperative members believe that managers have more information about the cooperative than they do. It is noticed that the cooperative is not transparent in its actions and does not comply with mandatory practices. On the part of managers, there is no strategic intervention policy with the regulation of the cooperative in terms of accountability, organization and dissemination of meetings, work together with the board of directors and supervisory board. The research contributes to a gap related to empirical evidence on how agency conflicts influence the adoption of governance practices in cooperatives. There are few studies on KM and conflicts in the context of Brazilian cooperatives. The present study was carried out in an agricultural cooperative in the Midwest region of Minas Gerais through a content analysis and participant observation. In total, 12 cooperative members were interviewed, of which two are managers, which currently represents 10% of the total number of members. The participants' evaluation was structured based on the references of the Best Practices Guide for Governance of Cooperatives offered by the IBGC. It is concluded that the cooperative needs to restore its processes and professionalize management as a whole, indicating the creation of internal regulations for the control bodies, installing an ethics committee and an independent audit to supervise and indicate interventions in the council. The participation of cooperative members is fundamental for the cooperative's decision-making and for the insertion of cooperative members in positions that lack new members with experience, qualifications and time available to work. The data from this research can be used as a basis for new future investigations in agricultural cooperatives.

**Keywords:** Agency conflicts. Corporate Governance Mechanisms. Agricultural cooperatives.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por maior desempenho, sobrevivência e garantia de retorno aos acionistas têm obrigado as organizações a investirem em métodos que gerem credibilidade e excelência à administração (LETHBRIDGE, 1997; RAMOS; MARTINEZ, 2006), especialmente no que tange à capacidade de garantir que a gestão direcione ações em benefício dos proprietários. Nesse contexto, enquadra-se a Governança. Definida como um sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e controladas, mediante a utilização de princípios denominados como “boas práticas” (IBGC, 2015), a Governança Corporativa (GC) tem importância destacada na resolução de problemas de agência (MAIA; DI SERIO, 2017), sendo relevante no contexto das cooperativas (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011, TEIXEIRA; CALEMAN; AMERICO, 2020, HEDLUND *et al.*, 2021, SCHAEFER; BITTENCOURT; FERRAZ, 2022).

A adoção de práticas de GC, além de fortalecer a credibilidade dos negócios, tem a capacidade de melhorar o relacionamento entre os acionistas (principal) e os administradores (agente), alavanca o valor de mercado da organização, objetivo principal da Administração Financeira (SALVIONI; GENNARI; BOSETTI, 2016; ARORA; BODHANWALA, 2018), e contribui para a mitigação de conflitos entre cooperados e gestores em cooperativas (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011, HEDLUND *et al.*, 2021).

Dentro desse contexto apresentado, a Governança ganha força mediante o incentivo de entidades internacionais e nacionais, como a Organização de Cooperação e Desenvolvimento, identificada pela sigla OCDE, e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). No Brasil, o IBGC é referência e fonte de expansão das boas práticas que, em sua maioria, são fornecidas por entidades de outros países e estruturadas conforme a cultura e necessidade de cada região brasileira (CATAPAN; COLAUTO, 2014; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016).

Para evidenciar esse crescimento, tem-se uma movimentação no Brasil a partir de 1990 em busca de boas práticas dentro da governança. Em sequência, cria-se o IBCA, atualmente conhecido por IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), na qual, fortalece o objetivo de expansão da governança no país. Em 1999, o instituto já criava seu primeiro código de melhores práticas de GC. Essa mobilização fortaleceu outras pautas e viabilizou até alterações nas legislações brasileiras considerando recomendações, diretrizes e princípios internacionais na atuação de órgãos de regulamentação (IBGC, 2021). Desde então, o Brasil vem procurando estruturar um ambiente institucional capaz de criar, implementar e reforçar o uso de boas práticas de Governança e aprimorar a gestão de organizações em diferentes setores, incluindo as empresas de capital aberto, do setor financeiro e as cooperativas.



As cooperativas geram um significativo suporte ao agronegócio brasileiro pois, juntas, representam um total de 4.480 (quatro mil, quatrocentos e oitenta) unidades espalhadas nos estados, na qual, destas, 1.170 (um mil, cento e setenta) são agropecuárias, valor que representa 26% (vinte e seis) das cooperativas brasileiras, segundo a Organização de Cooperativas do Brasil (OCB). No Estado de Minas Gerais são 191 cooperativas agropecuárias. Ainda de acordo com a Organização, mais de 174 mil pessoas estão vinculadas como cooperadas dessas instituições e quase 18 mil empregos diretos são gerados no setor. A OCB ainda destaca que quase metade de tudo que é produzido no Brasil por meio do agronegócio está ligado à alguma cooperativa e que cerca de 15% das pessoas que trabalham no país ocupam postos de trabalho ligados ao setor (OCB, 2022).

A estrutura das cooperativas consiste em um ambiente propício para o surgimento de problemas de agência. Com uma propriedade difusa, torna-se necessária a delegação de poderes de gestão, isolando propriedade e gestão, e o desenvolvimento de mecanismos de governança.

O desenvolvimento da Governança nas cooperativas, no entanto, é um desafio, sobretudo no que diz respeito ao tratamento de conflitos de agência. Esses conflitos podem ser mitigados por meio da adoção de práticas de governança corporativa que garantam maior transparência e responsabilidade na tomada de decisões (HEDLUND *et al.*, 2021).

Na literatura, trabalhos que buscam mapear práticas de Governança em cooperativas (NÍCOLAS *et al.*, 2018; PINHO *et al.*, 2020) baseiam-se em percepções e adotam estratégia de informante único. Essa limitação motiva o desenvolvimento de pesquisas a partir de triangulação de métodos, podendo considerar observação participante, análise documental e estratégia de múltiplos informantes, a fim de se obter mapeamentos mais apurados sobre o uso de práticas de GC em cooperativas. A triangulação de métodos torna-se útil à medida em que determinados mecanismos de Governança são obrigatórios por lei, como por exemplo, a implantação de um conselho de administração e um conselho fiscal nas cooperativas, o que pode disparar mecanismos de adoção cerimonial e desacoplamento (MEYER; ROWAN, 1977).

Também são poucos os trabalhos que investigam conflitos de agência e governança em cooperativas agropecuárias brasileiras. Grande parte dos estudos em cooperativas possui foco nas cooperativas de crédito, exemplos incluem (DA SILVA; SANTOS, 2018, GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021, LEDUR *et al.*, 2020, PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020, TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2016). Dos estudos focados em cooperativas e problemas de agência, destacam-se os trabalhos de Da Silva *et al.* (2011) e Hedlund *et al.* (2021). Sob o ponto de vista teórico, Da Silva *et al.* (2011) discutiram sobre potenciais conflitos

de agência em cooperativas, bem como os pontos, presentes na estrutura organizacional, que favorecem esses conflitos e o papel preventivo da GC. Do ponto de vista empírico, Hedlund *et al.* (2021), ao estudar cooperativas da área de saúde, descobriu que uma estrutura de governança corporativa e o entendimento sobre teoria da agência contribuem positivamente para o gerenciamento de conflitos. Há, portanto, espaço para novos estudos que busquem compreender como se dão a adoção de práticas de Governança e os conflitos de agência em cooperativas agropecuárias, sobretudo se levado em conta também os resultados de Carpes e Cunha (2018), que demonstraram que a o desenvolvimento e retração no uso de práticas de Governança numa cooperativa é contingente à trajetória da organização. Diante desses achados, torna-se importante que novos estudos de caso sejam realizados a fim de se ter uma compreensão mais aprofundada sobre a estrutura de Governança de cooperativas (CARPES; CUNHA 2018).

Diante dessa contextualização, busca-se responder ao seguinte questionamento: *Como ocorrem os conflitos de agência e a adoção de práticas de Governança em uma cooperativa agropecuária?*

A fim de responder à questão norteadora, este trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso, conduzido em uma cooperativa do setor agropecuário, com o objetivo de trazer à tona a partir da triangulação de métodos de coleta de dados, a situação atual da cooperativa em relação ao uso de práticas de Governança e a presença de conflitos de agência. O presente trabalho contribui para apresentar uma abordagem para investigação sobre a adoção de práticas de Governança e conflitos de agência em cooperativas agropecuárias, elucidando as disparidades entre a adoção de artefatos formais relativos à Governança e a consciência dos cooperados e gestores quanto à existência e efetividade desses artefatos.

Além desta seção introdutória, o trabalho se apresenta organizado em outros cinco capítulos. O Capítulo dois e três apresentam a revisão de literatura, após levantamento do arcabouço teórico de pesquisas com um constructo sobre governança e conflitos nas cooperativas. No capítulo quatro, tem-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos que conduziram este estudo, com devido rigor científico para que haja avanços na aplicação da pesquisa, na garantia da sua reprodutibilidade e para a exploração dos resultados obtidos.

Os resultados desta pesquisa estão descritos no capítulo cinco com os principais achados e análises sobre a cooperativa Beta. Por fim, apresenta-se as considerações finais desta pesquisa com uma síntese do que foi possível analisar realizando o estudo de caso da cooperativa. Segue também as sugestões e lacunas para possíveis pesquisas futuras na área.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

As pesquisas têm abordado a Governança em cooperativas por diferentes enfoques. A partir de uma revisão de literatura sobre o tema, foi possível identificar dois enfoques: o contexto histórico da Governança e categorias que moldam os problemas de agência;

Para cada enfoque, é possível discutir sobre as contribuições trazidas pela literatura e as lacunas. A discussão conjunta desses dois pontos permite delinear novos trabalhos direcionados a aprimorar a compreensão da governança corporativa no contexto das cooperativas.

### **2.1 Problemas de agência e governança**

Problemas de agência decorrem dos conflitos de interesses entre partes distintas. Essas partes podem ser: (i) proprietários e agentes, em que a assimetria de informação e as diferentes atitudes em relação ao apetite a riscos fazem com que haja divergências de interesses e propensão dos agentes, ao perseguirem interesses próprios, não atenderem aos interesses dos proprietários (JENSEN; MECKLING 1976); (ii) acionistas majoritários e minoritários em que os primeiros, ao concentrarem poder de voto e de decisão, podem tomar decisões que satisfaçam seus interesses próprios em detrimento dos interesses dos minoritários (FAMA; JENSEN 1983); (iii) proprietários e credores, em que diferenças em termos de apetite a riscos envolvendo projetos financiados pelos credores causam conflitos entre as partes: enquanto os primeiros tendem a ter maior apetite a riscos buscando maiores retornos, os credores, que já possuem os juros a receber previamente estipulados, tendem a ter menos apetite (DEMSETZ; LEHN 1985).

No cerne dos problemas de agência, estão os conflitos de interesse, geralmente moldados por uma assimetria de informação, que levam a comportamentos oportunistas (JENSEN; MECKLING 1976; WISEMAN; CUEVAS-RODRIGUES, 2012).

A assimetria de informação surge à medida em que uma das partes, por exemplo, o gerente, enxerga a firma diretamente, por estar envolvido nas operações, ao passo que a outra parte, os proprietários, enxergam a firma por meio das informações repassadas pelo gerente (PANDA; LEEPSA 2017). Nesse contexto, as partes não enxergam da mesma forma a organização e isso abre espaço para divergências de interesses e comportamento oportunista (WISEMAN; CUEVAS-RODRIGUES, 2012).

Os problemas de agência, uma vez que são capazes de gerar comportamentos oportunistas e fazer com que uma das partes seja prejudicada e não tenha seus interesses atendidos, requerem a presença de mecanismos de governança.

A governança se manifesta por meio de um conjunto de práticas e processos que têm como objetivo garantir a transparência, o controle por parte dos proprietários, a prestação de contas pelos gestores e a responsabilidade corporativa frente a diferentes partes interessadas em torno de uma organização. Ela surgiu em resposta a uma série de escândalos financeiros e fraudes que ocorreram em grandes empresas nos anos 1980 e 1990, e tem se tornado cada vez mais importante para as empresas em todo o mundo. São diversos os trabalhos que contribuíram para a evolução da governança. Autores importantes que contribuíram para o desenvolvimento da governança incluem:

Jensen e Meckling, no artigo: "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", publicado em 1976, apresentam bases para a teoria da agência e para o estudo da governança. Eles argumentaram que os proprietários da empresa (os acionistas) e os gerentes (os agentes) têm objetivos diferentes e que a gestão eficiente da empresa depende da criação de incentivos para alinhar os interesses dos proprietários e dos gerentes (JENSEN; MECKLING, 1976). Monks e Minow (2011) argumentam que a governança corporativa deve ser vista como um meio para garantir que as empresas sejam responsáveis e eficientes, e que atendam aos interesses de todas as partes interessadas, incluindo acionistas, funcionários, clientes e comunidades (MONKS; MINOW, 2011).

Segundo os autores, a boa governança corporativa envolve a definição clara de papéis e responsabilidades para os membros do conselho, a transparência na divulgação de informações financeiras e de desempenho, e a proteção dos direitos dos acionistas minoritários. Eles argumentam que os acionistas têm o direito de exigir que as empresas sejam responsáveis e éticas, e que a boa governança corporativa pode ajudar a promover a confiança dos investidores e a prevenir escândalos corporativos (MONKS; MINOW, 2011).

No contexto brasileiro, Rossetti e Andrade têm contribuído para o desenvolvimento da governança. Eles defendem que a governança é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, e que o objetivo principal deve ser maximizar o valor para os acionistas, ao mesmo tempo em que se leva em consideração as expectativas e necessidades dos demais *stakeholders*, tais como funcionários, fornecedores, clientes e comunidade. A governança deve ser baseada em princípios como transparência, responsabilidade, equidade e prestação de contas, e deve ser implementada de forma integrada com a estratégia das empresas (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Além da academia, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) desenvolveu um conjunto de diretrizes para a governança, conhecido como "Princípios da OECD sobre Governança", que foi publicado pela primeira vez em 1999. As diretrizes da

organização enfatizam a importância da transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, bem como a necessidade de proteger os direitos dos acionistas e promover a independência dos diretores (OECD, 2022).

A Governança pode ser compreendida a partir dos seguintes princípios básicos:

Transparência: abertura da empresa em relação às suas atividades e resultados, possibilitando que os *stakeholders* tenham acesso a informações relevantes e confiáveis sobre a empresa. Isso é fundamental para garantir a confiança dos investidores e a imagem da organização perante o mercado (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Prestação de contas: responsabilidade da empresa em prestar contas sobre suas ações e resultados, tanto para os acionistas quanto para outros *stakeholders*. Isso envolve a divulgação de informações financeiras e não financeiras relevantes, assim como a transparência na tomada de decisões (TRICKER, 2015).

Equidade: trata-se de garantir que os direitos dos acionistas sejam respeitados e que não haja nenhum tipo de discriminação ou tratamento preferencial. Isso é importante para garantir a confiança dos investidores e a estabilidade da empresa (TRICKER, 2015).

Responsabilidade corporativa: é a obrigação da empresa em conduzir seus negócios de forma ética e responsável, levando em conta os impactos de suas atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso envolve o cumprimento de leis e regulamentações, assim como a adoção de práticas sustentáveis (CARROLL, 1991).

Conselho de administração: é o órgão responsável por definir a estratégia da empresa, supervisionar sua gestão e tomar decisões importantes. É importante que o conselho seja independente, formado por profissionais capacitados e que exerçam sua função de forma ética e responsável (CARROLL, 1991).

A densidade da rede se refere à intensidade e à qualidade das relações entre as pessoas inseridas de uma rede social, ou seja, a frequência e a intensidade dos laços sociais que os conectam, neste caso a cooperativa agrícola investigada pelos pesquisadores.

A densidade da rede pode influenciar tanto a capacidade dos atores de agir no mundo quanto a possibilidade de transformar as estruturas sociais e culturais em que estão inseridos. Quando a densidade da rede é alta, ou seja, quando os laços sociais são fortes e frequentes, os atores têm maior capacidade de influenciar uns aos outros e de agir coletivamente para transformar as estruturas sociais e culturais. Por outro lado, quando a densidade da rede é baixa, ou seja, quando os laços sociais são fracos ou pouco frequentes, os atores têm menos capacidade de agir coletivamente e de transformar as estruturas sociais e culturais (WISEMAN; CUEVAS-RODRIGUES, 2012).

Wiseman e Cuevas-Rodrigues (2012) argumentam que a densidade da rede é um aspecto importante da agência social que pode ser utilizado para compreender e explicar diferentes fenômenos sociais, incluindo as práticas e os processos de governança. Por exemplo, a densidade da rede pode influenciar a capacidade dos acionistas de uma empresa de agir coletivamente para exigir mudanças na governança, bem como a capacidade dos gestores de uma empresa de resistir a essas demandas.

Wiseman e Cuevas-Rodrigues (2012) argumentam que a percepção de instrumentalidade em relação à liderança é influenciada por fatores como a experiência do agente com líderes anteriores, o nível de confiança do agente na liderança atual e a clareza das expectativas do agente em relação à liderança. Além disso, ele sugere que a percepção de instrumentalidade em relação à liderança pode afetar a qualidade da governança, uma vez que influencia o grau de engajamento e cooperação dos agentes com os líderes e os mecanismos de governança.

Para lidar com a percepção de instrumentalidade em relação à liderança na governança, os autores sugerem que é importante criar um ambiente de confiança e transparência, no qual os agentes sintam-se encorajados a participar ativamente do processo de tomada de decisão. Eles também destacam a importância de fornecer aos agentes informações claras e relevantes sobre os objetivos e as expectativas da liderança, a fim de garantir que eles possam tomar decisões informadas e contribuir efetivamente para a governança (WISEMAN; CUEVAS-RODRIGUES, 2012).

Wiseman e Cueva-Rodrigues (2012) discutem a participação como uma forma de agência, enfatizando a importância da participação para a construção de uma sociedade democrática e justa. A participação é uma forma de agência coletiva, que permite que as pessoas se envolvam em processos políticos e sociais e influenciam a tomada de decisão.

Os autores destacam que a participação pode assumir diferentes formas, desde a participação em eleições e votações até a participação em movimentos sociais e grupos de base. Ele também enfatiza que a participação não é apenas uma questão de escolha individual, mas é fortemente influenciada por fatores sociais, como a educação, a renda, o gênero e a raça.

Wiseman e Cuevas-Rodríguez (2012) também discutiram sobre a relação entre a percepção de utilidade e o desempenho em um contexto mais amplo de agência social. A percepção de utilidade é um elemento chave na teoria da agência, que descreve a relação entre um agente (como um indivíduo ou uma organização) e um principal (como um cliente, empregador ou acionista). Eles argumentam que, para um agente agir de forma eficaz em nome

do principal, é necessário que ele perceba a utilidade de suas ações e sinta-se motivado a agir de acordo com as expectativas do principal.

A maneira como se observa a utilidade pode ser influenciada pela cultura organizacional, que define as expectativas, normas e valores que regem o comportamento dos indivíduos na organização. Além disso, a estrutura de poder pode afetar a percepção de utilidade, já que indivíduos com mais poder tendem a ter mais autonomia na definição de seus objetivos e prioridades, o que pode influenciar sua percepção de utilidade. Essa percepção é um elemento crítico para a eficácia da agência social (WISEMAN; CUEVAS-RODRIGUES, 2012).

### **3. GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS**

A Governança tem sido abordada a partir de diferentes enfoques nos estudos de cooperativas. Nesta seção, serão apresentados os principais temas abordados por esses estudos. Serão apresentadas as principais contribuições e lacunas que permanecem em aberto, de modo a construir um panorama sobre o estado da arte relativo à aplicação da Governança nas cooperativas. Por meio de uma revisão da literatura, foram identificados estudos que trazem contribuições nas seguintes categorias: modelos de Governança para cooperativas; adoção de práticas de Governança em cooperativas; Governança e conflitos; boas práticas de Governança, relação entre Governança e desempenho e custos de Governança.

#### **3.1 Modelos de Governança para Cooperativas**

No Brasil, existem diversos exemplos de cooperativas agrícolas que se diferenciam em relação à sua estrutura, objetivos e áreas de atuação. Alguns das principais são:

Cooperativas de produção agropecuária: são cooperativas que reúnem produtores rurais para a produção, beneficiamento e comercialização de produtos agrícolas, como grãos, leite e carne. Essas cooperativas podem ter diferentes formas jurídicas e estruturas organizacionais, como cooperativas de primeiro ou segundo grau (OCB, 2017).

Cooperativas de crédito rural: são cooperativas que oferecem serviços financeiros, como empréstimos, financiamentos e investimentos, para os seus membros, que são principalmente produtores rurais. Essas cooperativas têm uma estrutura organizacional própria e são reguladas pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2019).

Cooperativas de consumo agropecuário: são cooperativas que reúnem consumidores de produtos agropecuários para a compra em comum desses produtos,

diretamente dos produtores rurais. Essas cooperativas podem ter diferentes formas de organização e atuar em diferentes segmentos de mercado (OCB, 2017).

Cooperativas de agroindústria: são cooperativas que atuam na industrialização e processamento de produtos agrícolas, como laticínios, frigoríficos e fábricas de alimentos. Essas cooperativas podem ser compostas por produtores rurais ou por trabalhadores urbanos e rurais (OCB, 2017).

Existem diversos modelos de governança aplicáveis a cooperativas agrícolas no Brasil e no Mundo. A seguir, apresenta-se alguns desses modelos, conforme dados levantados da literatura, que podem contribuir com a pesquisa e relação com a cooperativa investigada nesse estudo.

### **3.1.1 Modelo de Governança baseado na Participação dos Cooperados**

Este modelo enfatiza a importância da participação ativa dos cooperados nas decisões da cooperativa e na escolha dos seus representantes. A participação dos cooperados é um dos pilares fundamentais da governança em cooperativas agrícolas, já que a gestão democrática é um dos princípios do cooperativismo (OLIVEIRA *et.al.*, 2017).

Em outros países do mundo, também é possível verificar a presença de modelos de governança aplicados às cooperativas agrícolas que podem contribuir para melhor compreensão das falas de autores nacionais acerca dos relatos apresentados sobre as movimentações de cooperativas agrícolas no Brasil. Arando e Vilaseca (2011), por exemplo, propuseram um modelo de governança baseado em quatro mecanismos: (1) participação dos membros, (2) estruturação dos direitos e obrigações dos membros, (3) transparência e prestação de contas, e (4) supervisão e controle externo. Os autores analisaram a relação entre a formação profissional dos membros do conselho de administração e a eficácia da governança em cooperativas agrícolas e encontraram que a diversidade de formação dos membros do conselho de administração pode levar a uma melhor tomada de decisões e a uma maior eficácia da governança (ARANDO; VILASECA, 2011). Esses resultados demonstram que as cooperativas com conselhos de administração mais experientes e com maior conhecimento técnico tendem a ser mais efetivas em termos de desempenho econômico e satisfação dos membros. Não foram encontradas evidências de que as características pessoais dos membros do conselho de administração afetem a efetividade da cooperativa. O estudo destaca a importância de selecionar membros do conselho de administração com base em sua experiência e conhecimento técnico para promover a efetividade das cooperativas agrícolas (ARANDO; VILASECA, 2011).



### **3.1.2 Modelo de Governança para Cooperativas Agrícolas com Especificidades**

Acebedo-Royo e Requena-Silvente (2014) propõem um modelo de Governança para cooperativas agrícolas tendo como foco as especificidades deste tipo de organização. Para tanto, é destacada a importância de uma estrutura organizacional que permita a participação efetiva dos membros e uma tomada de decisão coletiva, além de mecanismos de controle interno e auditoria externa para garantir a transparência e a responsabilidade corporativa. Os autores também destacam a importância da liderança e da formação dos membros para a efetividade do modelo de governança. Além disso, o modelo enfatiza a necessidade de uma gestão eficiente e orientada para o mercado, sem negligenciar os objetivos sociais e ambientais da cooperativa. Em suma, o modelo de governança proposto busca equilibrar as necessidades e demandas dos membros, do mercado e da sociedade como um todo, visando a sustentabilidade e a perenidade da cooperativa (ACEBEDO-ROYO; REQUENA-SILVENTE, 2014).

### **3.1.3 Modelo de Governança baseado na Transparência**

Santos *et al.* (2019) apresentam um modelo que descreve a importância da transparência nas atividades da cooperativa, incluindo a prestação de contas, a divulgação de informações e a criação de mecanismos de controle interno e externo. Nesse sentido, Tónico e Escuder (2011) defendem que o conselho fiscal deve ser independente, ter acesso a todas as informações necessárias para o desempenho de suas funções, e ter capacidade técnica para avaliar as informações recebidas.

Além disso, os pesquisadores destacam que a transparência deve ser adotada em todas as áreas da empresa, não apenas na divulgação de informações financeiras, mas também na gestão de conflitos, na comunicação com os *stakeholders* e na prestação de contas. Eles defendem que a transparência deve ser vista como um processo contínuo e que deve ser constantemente monitorado e aprimorado (TONICO; ESCUDER, 2011).

### **3.1.4 Modelo de Governança baseado na Profissionalização da Gestão**

Modelo que busca valorizar a profissionalização da gestão da cooperativa, por meio da contratação de profissionais capacitados e da implementação de políticas de gestão de recursos humanos, sendo a profissionalização da gestão essencial para garantir a eficiência e a eficácia das atividades da cooperativa (RABELO *et al.*, 2020).

O modelo consiste em cinco etapas: diagnóstico da situação atual da cooperativa, definição do perfil profissional desejado, contratação de profissionais qualificados,

implementação de um sistema de governança e acompanhamento e avaliação dos resultados (RABELO *et al.*, 2020).

Na primeira etapa, é realizada uma análise da situação atual da cooperativa, identificando as principais necessidades e oportunidades de melhoria. Na segunda etapa, é definido o perfil profissional desejado para as posições-chave na cooperativa, levando em consideração as características específicas do negócio (RABELO *et al.*, 2020).

Na terceira etapa, a cooperativa deve buscar profissionais qualificados e com experiência comprovada na gestão de cooperativas agropecuárias. Na quarta etapa, é implementado um sistema de governança, que envolve a criação de comitês, conselhos e outros órgãos de governança, com o objetivo de garantir a transparência, responsabilidade e ética na gestão da cooperativa (RABELO *et al.*, 2020).

Por fim, na quinta etapa, é realizada uma avaliação contínua dos resultados da profissionalização da gestão, com base em indicadores-chave de desempenho. O modelo proposto visa auxiliar as cooperativas agropecuárias a se adaptarem às mudanças do mercado e a se tornarem mais eficientes e competitivas (RABELO *et al.*, 2020).

### **3.1.5 Modelo de Governança baseado na Diversificação dos Negócios**

O modelo proposto por Acebedo-Royo e Requena-Silvente (2014) explora o papel da governança na lealdade e comprometimento dos membros de cooperativas. A partir de uma revisão teórica sobre a relação entre governança e desempenho de cooperativas, os autores propõem um modelo conceitual que considera a diversificação e atuação de negócios como variáveis mediadoras da relação entre a governança e a lealdade dos membros.

De acordo com o modelo, a governança influencia positivamente a diversificação e atuação de negócios das cooperativas, o que por sua vez leva a uma maior lealdade e comprometimento dos membros. A diversificação e atuação de negócios são vistos como mecanismos que proporcionam aos membros maiores oportunidades econômicas e benefícios, e, portanto, aumentam a satisfação e a confiança na cooperativa (ACEBEDO-ROYO; REQUENA-SILVENTE, 2014).

O modelo destaca a importância da governança para o sucesso das estratégias de diversificação e atuação de negócios das cooperativas, e sugere que cooperativas com governança mais eficazes tenha maior probabilidade de expandir e diversificar seus negócios, o que, por sua vez, aumenta a lealdade e o comprometimento dos membros (ACEBEDO-ROYO; REQUENA-SILVENTE, 2014).

### **3.1.6 Modelo de Governança baseado na Responsabilidade Social e Ambiental**

Silva *et al.* (2019) falam sobre o modelo de governança baseado na responsabilidade social e ambiental. Os autores destacam a importância da responsabilidade social e ambiental da cooperativa, incluindo o respeito aos direitos humanos, o apoio às comunidades locais e a adoção de práticas sustentáveis. A responsabilidade social e ambiental é uma exigência cada vez maior por parte dos consumidores e da sociedade em geral, e pode ser uma vantagem competitiva para as cooperativas agrícolas.

O modelo tem como base três pilares: governança corporativa, responsabilidade social e ambiental e desenvolvimento sustentável. A governança é vista como um fator crítico de sucesso para cooperativas que buscam adotar práticas responsáveis, tendo como objetivo principal a transparência, a prestação de contas e a equidade na tomada de decisões (SILVA *et al.*, 2019).

A responsabilidade social e ambiental é vista como uma dimensão importante para o sucesso das cooperativas, pois deve ser capaz de integrar as preocupações sociais, ambientais e econômicas na tomada de decisões. Por fim, o desenvolvimento sustentável é entendido como um processo que visa atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras (SILVA *et al.*, 2019).

O modelo proposto é baseado em uma revisão de literatura sobre governança e responsabilidade socioambiental, bem como em entrevistas com cooperativas do setor agropecuário brasileiro. Por meio da análise dos resultados, os autores sugerem que o modelo proposto pode contribuir para uma gestão mais eficaz das cooperativas agropecuárias, ao integrar preocupações sociais e ambientais na tomada de decisões (SILVA *et al.*, 2019).

### **3.1.7 Modelo de Governança com Controle Interno e Auditoria Externa**

Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) propõem um modelo de práticas de governança que podem ser indicadas para o monitoramento do desempenho de cooperativas agropecuárias. No que se refere à auditoria externa, o modelo proposto sugere que as cooperativas agropecuárias adotem a prática de contratar auditoria externa independente para realizar a auditoria de suas demonstrações financeiras, buscando garantir a confiabilidade das informações divulgadas aos seus cooperados e ao mercado.

A auditoria externa também é vista como uma forma de aumentar a transparência e a prestação de contas das cooperativas, ajudando a reduzir potenciais conflitos entre os cooperados e a administração da cooperativa. O modelo proposto sugere ainda que as cooperativas agropecuárias estabeleçam um comitê de auditoria composto por membros

independentes do conselho de administração, responsável por avaliar a qualidade do trabalho da auditoria externa e garantir que as recomendações sejam implementadas pela administração (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO 2014).

### **3.1.8 Modelo de Governança com Auditoria Interna**

No modelo proposto por Siqueira e Bialoskorski Neto (2014), a auditoria interna é vista como uma das práticas de governança que podem ser utilizadas para o monitoramento das atividades das cooperativas agropecuárias. Segundo os autores, a auditoria interna é importante para a identificação de possíveis desvios de conduta e para o fortalecimento do controle interno, possibilitando a correção de erros e a melhoria dos processos organizacionais.

Os autores destacam que a adoção da auditoria interna como prática de governança pelas cooperativas agropecuárias ainda é incipiente, e que essa prática deve ser encarada como uma ferramenta de gestão capaz de contribuir para a melhoria da eficiência e da eficácia das atividades da cooperativa. Nesse sentido, os autores defendem que é preciso que as cooperativas agropecuárias invistam na implantação de sistemas de auditoria interna capazes de atender às necessidades específicas dessas organizações (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO (2014).

### **3.1.9 Modelo de Governança com Conselho Fiscal**

O modelo proposto por Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) para monitoramento das práticas de Governança em Cooperativas Agropecuárias inclui a atuação do Conselho Fiscal como uma das práticas essenciais. Segundo os autores, o Conselho Fiscal é responsável por fiscalizar a gestão da cooperativa e verificar a conformidade das operações com a legislação e com as normas internas da cooperativa.

Além disso, o Conselho Fiscal deve acompanhar a auditoria interna e externa e monitorar as atividades de controle interno da cooperativa. O modelo proposto pelos autores considera que a atuação efetiva do Conselho Fiscal é fundamental para garantir a transparência e a prestação de contas da cooperativa, o que contribui para o fortalecimento da governança e para a confiança dos cooperados e demais *stakeholders* na organização (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO (2014).

## **3.2 Adoção de práticas de Governança**

A maior parte dos estudos relacionados à governança em cooperativas tem como enfoque o levantamento de aspectos de governança presentes em cooperativas com relação à adoção de boas práticas.

Os quadros de 1 a 6 apresentam uma síntese das práticas de Governança em cooperativas. As práticas estão organizadas de acordo com os capítulos das recomendações do Manual de boas práticas para cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Quadro 1 – Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (propriedade)

<b>Código IBGC (2015) – Propriedade</b>		
<b>Práticas abordadas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Referência</b>
Participação	Os resultados demonstraram que a realização de Assembleias gerais como forma de promover a participação dos cooperados. A existência do Conselho de Administração e Fiscalização pode ajudar a garantir uma gestão responsável, aumentando a confiança e incentivando a participação dos cooperados.	(CARPES; CUNHA, 2018)
	Os resultados indicaram que a participação dos membros nas atividades da cooperativa é considerada importante pelos agentes de governança. Além disso, foi observado que a cooperativa apresenta mecanismos de incentivo à participação, como a oferta de cursos de capacitação e a promoção de eventos e atividades que estimulam o envolvimento dos membros.	(GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021)
	A participação dos membros foi considerada como um elemento fundamental para o sucesso das cooperativas agrícolas. Eles destacam que a Participação ativa dos membros nas atividades da cooperativa, como as assembleias e comitês, permite a discussão e a tomada de decisões compartilhadas, além de fomentar a transparência e a responsabilidade entre os membros. Ainda segundo os autores, a participação dos membros pode contribuir para a promoção da inovação e da competitividade das cooperativas agrícolas, por meio da troca de conhecimentos e experiências. No entanto, eles ressaltam que é importante garantir que a participação dos membros seja inclusiva e democrática, evitando a concentração do poder nas mãos de poucos membros.	(TEIXEIRA; CALEMAN; AMÉRICO, 2020)
	Os resultados descrevem que a participação dos cooperados é um dos pilares fundamentais da governança em cooperativas de crédito. Os autores mencionam que os cooperados devem ter voz ativa e participação efetiva nas decisões da cooperativa, por meio da participação em assembleias e do voto, dentre outras formas de participação. Além disso, os autores ressaltam a importância da transparência na gestão da cooperativa, que deve prestar contas aos cooperados de suas atividades e resultados.	(DA SILVA; SANTOS, 2018)
	Os pesquisadores destacam a importância da participação dos cooperados na governança das cooperativas de crédito. Também afirmam que a participação ativa dos cooperados na gestão da cooperativa pode aumentar a transparência e a eficiência das atividades da cooperativa, além de promover uma maior identificação dos cooperados com a organização. O estudo de caso mostrou que a cooperativa possui mecanismos de participação dos cooperados, como assembleias gerais e conselhos, e que esses mecanismos são efetivos para garantir a representatividade e a tomada de decisões democráticas na cooperativa.	(LEDUR <i>et al.</i> , 2020)
Assembleia Geral	Os resultados indicam que a Assembleia Geral é composta majoritariamente por associados, e que estes possuem a função de tomar as principais decisões estratégicas da cooperativa, tais como eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, aprovar as contas anuais e deliberar sobre alterações no	(PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020)

	Estatuto Social. Os autores destacam ainda que é importante que a Assembleia Geral seja conduzida de forma transparente e participativa, para garantir a efetiva representação dos associados e a legitimidade das decisões tomadas.	
Cooperados e Assembleia geral	Os resultados descrevem que a participação dos cooperados nas assembleias gerais é fundamental para garantir a transparência e a prestação de contas da gestão, além de permitir que os cooperados expressem suas opiniões e interesses. Porém, os autores ressaltam que a participação dos cooperados nas assembleias gerais pode ser limitada por diversos fatores, como a distância geográfica, a falta de informações claras e acessíveis sobre a cooperativa, ou mesmo a falta de interesse por parte dos próprios cooperados.	(SILVA AMERICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 2 – Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Conselho de administração)

<b>Código IBGC (2015) – Conselho de Administração</b>		
Órgãos de Administração	Os resultados encontrados pelos autores indicam que a composição dos órgãos de administração é um importante fator para a boa governança em cooperativas agropecuárias. Eles destacam que a eleição de membros qualificados e com experiência no setor é crucial para o sucesso da gestão da cooperativa. Além disso, os autores apontam que é importante haver um equilíbrio na representatividade dos diferentes grupos de cooperados nos órgãos de administração, a fim de evitar a concentração excessiva de poder em um grupo específico. Por fim, os autores descrevem ser importante que os membros dos órgãos de administração sejam capazes de avaliar a atuação da gestão executiva de forma crítica e independente.	(SILVA AMERICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 3 – Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Gestão)

<b>Código IBGC (2015) – Gestão</b>		
Diretoria Executiva	Os resultados encontrados indicam que a maioria das cooperativas analisadas possuía uma diretoria executiva formalmente constituída e remunerada, e que essa diretoria era responsável pela gestão operacional da cooperativa. Os autores observaram que as cooperativas em estágios iniciais de desenvolvimento tendiam a ter uma diretoria executiva mais centralizada e com pouca delegação de poder, enquanto as cooperativas mais maduras apresentavam uma maior descentralização de poder e uma maior delegação de responsabilidades. Além disso, os autores constataram que as cooperativas que possuíam uma diretoria executiva com maior nível de qualificação e experiência em gestão apresentavam melhores resultados financeiros e operacionais, o que reforça a importância da profissionalização na gestão das cooperativas agropecuárias.	(CARPES; CUNHA, 2018)
Gestão Executiva	Foram identificadas práticas de governança na gestão executiva da cooperativa de crédito estudada, como a existência de um plano estratégico e a elaboração de relatórios gerenciais. Além disso, foram apontadas ações realizadas pela cooperativa para aprimorar a gestão executiva, como a implementação de um comitê de auditoria e a adoção de políticas de remuneração compatíveis com o desempenho. Os autores destacam que a adoção dessas práticas pode contribuir para a melhoria da gestão executiva e, conseqüentemente, para o fortalecimento da cooperativa de crédito.	(PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020)

	De acordo com a pesquisa, um dos principais papéis da gestão executiva em uma cooperativa de crédito é estabelecer a estratégia e os objetivos da organização, além de tomar decisões e liderar a implementação dessas ações. Os autores destacam a importância de uma gestão executiva competente e comprometida com os valores e princípios cooperativistas para garantir a efetividade da governança na cooperativa de crédito. Eles também sugerem que a gestão executiva deve ser avaliada regularmente pelos conselhos e pelos associados da cooperativa.	(DA SILVA; SANTOS, 2018)
	De acordo com os resultados da pesquisa, os entrevistados consideram a gestão executiva uma prática essencial para o bom desempenho da cooperativa de crédito. Eles apontaram que a gestão executiva deve ser competente e comprometida com os objetivos da cooperativa, e que deve estar em sintonia com as diretrizes definidas pelo Conselho de Administração. Além disso, destacaram a importância da transparência e da comunicação clara e objetiva por parte da gestão executiva. Eles enfatizaram que a transparência permite que os membros da cooperativa conheçam as atividades e decisões da gestão executiva, e que a comunicação eficiente ajuda a manter os membros informados sobre os resultados e as perspectivas da cooperativa. Por fim, considera-se que a gestão executiva deve ser avaliada regularmente, a fim de identificar pontos de melhoria e garantir a sua adequação aos interesses da cooperativa e dos seus membros.	(GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 4 – Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Auditoria Independente)

<b>Código IBGC (2015) – Auditoria Independente</b>		
Auditoria	A maioria das cooperativas analisadas possuía um sistema de auditoria interna, mas poucas realizaram auditoria externa. Os autores destacaram que a auditoria interna pode ser um mecanismo efetivo de controle interno e de monitoramento dos processos operacionais e financeiros das cooperativas, mas que a auditoria externa é importante para garantir a transparência e a confiabilidade das informações financeiras. Os achados indicam que a realização de auditoria externa pode ser mais frequente nas cooperativas maiores e mais desenvolvidas, e que as cooperativas em estágios iniciais de desenvolvimento podem não ter recursos suficientes para investir em auditoria externa.	(CARPES; CUNHA, 2018)
Órgãos de Assessoramento e Auditoria	Os resultados indicam que a adoção de órgãos de assessoramento e auditoria é essencial para a implementação de práticas efetivas de governança em cooperativas agropecuárias. Esses órgãos são responsáveis por fornecer informações confiáveis e imparciais para a tomada de decisões estratégicas e podem ajudar a mitigar conflitos de agência entre cooperados e gestores. No entanto, os autores ressaltam que muitas cooperativas ainda enfrentam dificuldades para implementar esses órgãos devido a limitações financeiras e de recursos humanos.	(SILVA AMERICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018)
Auditoria Externa	Os achados indicam que a cooperativa contratou uma empresa de auditoria externa para avaliar suas práticas de governança, conforme recomendado pelo Banco Central do Brasil. A auditoria externa destacou a importância da independência dos membros do conselho de administração e a necessidade de documentação adequada das reuniões e decisões do conselho. Ainda, a auditoria externa observou que a cooperativa apresentava práticas adequadas em relação à auditoria interna, monitoramento de riscos e conformidade com a legislação.	(LEDUR <i>et al.</i> , 2020)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 5 – Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Conselho Fiscal)

<b>Código IBGC (2015) – Conselho Fiscal</b>		
Conselho Fiscal	Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria das cooperativas analisadas possuía Conselho Fiscal, mas nem todas cumpriam as suas atribuições de forma adequada. Algumas cooperativas tinham Conselhos Fiscais inativos ou pouco atuantes, o que pode comprometer a efetividade do sistema de governança. Os autores também destacaram a importância da independência do Conselho Fiscal em relação à diretoria executiva, para garantir a imparcialidade nas análises e nas decisões.	(CARPES; CUNHA, 2018)
	A cooperativa possui um Conselho Fiscal composto por três membros, sendo um titular e dois suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato de três anos. O conselho fiscal da cooperativa tem como principais atribuições: acompanhar a gestão administrativa e financeira, emitir pareceres sobre as demonstrações contábeis, analisar a eficácia dos controles internos, entre outras atividades relacionadas à fiscalização e controle. Além disso, o estudo também identificou que a cooperativa realiza reuniões mensais do Conselho Fiscal e que os membros possuem independência e autonomia para exercerem suas funções.	(LEDUR <i>et al.</i> , 2020)
Fiscalização	Os achados indicam que a cooperativa de crédito possui um conselho fiscal atuante e que a gestão executiva é formada por profissionais qualificados e com experiência na área financeira. Além disso, foi verificado que a cooperativa possui uma auditoria interna que realiza a fiscalização e controle das atividades da organização. A pesquisa também constatou que a assembleia geral é um importante espaço para a participação dos associados nas decisões da cooperativa.	(PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020)
	Os participantes do estudo concordaram que o conselho fiscal é responsável por fiscalizar as atividades da gestão executiva e garantir a conformidade com as normas e regulamentações. Além disso, os resultados mostraram que a presença de um conselho fiscal ativo e engajado é um fator importante para garantir a transparência e a prestação de contas da cooperativa de crédito.	(GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021)
Órgãos de Fiscalização	Os resultados apontam que a implementação de órgãos de fiscalização é importante para reduzir conflitos de agência em cooperativas agropecuárias. A fiscalização pode ser feita tanto internamente, por meio da criação de um comitê de auditoria, quanto externamente, com a contratação de um auditor independente. A presença de órgãos de fiscalização pode aumentar a transparência e a prestação de contas, além de reduzir o risco de fraudes e outras irregularidades. No entanto, a eficácia desses órgãos depende da qualidade de sua implementação e da aderência aos seus relatórios e recomendações.	(SILVA AMERICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018)
Fiscalização e Controle	De acordo com os pesquisadores, a fiscalização e controle são elementos fundamentais da governança em cooperativas de crédito. Os autores destacam que a criação de um comitê de auditoria é uma boa prática para aprimorar a fiscalização e controle nas cooperativas de crédito. Além disso, a implementação de controles internos, tais como a segregação de funções, a revisão periódica dos processos e a avaliação de riscos, também é importante para garantir a integridade das informações financeiras e a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.	(DA SILVA; SANTOS, 2018)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.



Quadro 6 – Práticas de GC identificadas nos achados das pesquisas (Conduta e Conflitos de Interesse)

<b>Código IBGC (2015) – Conduta e Conflitos de Interesse</b>		
Desempenho da Cooperativa	Os resultados apontam que os entrevistados apresentam divergências em questões que relacionam diretamente ao seu interesse na cooperativa: para os coordenadores, os desacordos estão na representatividade, na qual, as diferenças referem-se ao processo eleitoral para novos coordenadores da cooperativa. Já para os colaboradores, as discussões e conflitos de interesses estão vinculados a gestão executiva, no qual, discute-se as responsabilidades dos gestores na execução das diretrizes estabelecidas pelo órgão estratégico da cooperativa. Ambos os fatores que se divergem entre as classes, refletem nos princípios cooperativistas e afetam o desempenho da cooperativa.	(GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021)
Conselho de Administração	Os autores observaram que a composição dos conselhos de administração variava de acordo com o ciclo de vida das cooperativas. Em cooperativas em estágio inicial, por exemplo, era comum a presença de membros fundadores e produtores rurais, enquanto em cooperativas mais maduras, os conselhos de administração eram compostos por profissionais com experiência em áreas específicas, como finanças e gestão empresarial. Também verificaram que as cooperativas que apresentavam maior profissionalização na gestão e maior diversidade na composição do conselho de administração eram aquelas que obtinham melhores resultados financeiros e de eficiência operacional.	(CARPES; CUNHA, 2018)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

Para que se pudesse aprofundar acerca das práticas encontradas, foi realizada uma associação dos mecanismos encontrados com o manual de Boas Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa elaborado para cooperativas agrícolas (IBGC, 2015). O documento é uma referência nacional para instituições que objetivam melhores práticas nas decisões para os seus negócios.

O manual do IBGC (2015) é dividido por seis capítulos que detalham as boas práticas conforme cada ambiente para cooperativas. São eles: A propriedade, também conhecida como os sócios da organização, o conselho de administração, a gestão, auditoria, o conselho fiscal e a conduta e conflito de interesse entre as partes.

A propriedade no contexto da governança significa a existência e participação dos associados como proprietários de uma organização representada pelo poder de votar conforme os interesses particulares da cooperativa. Esse é o primeiro tópico do manual de boas práticas para cooperativas agrícolas formulado pelo IBGC. A partir da criação de boas práticas, a governança prioriza a conversão das práticas e dos princípios essenciais em recomendações objetivas para as corporações com a finalidade de gerar valor e ofertar longevidade às empresas (IBGC, 2015).

Entre os estudos que foram analisados, o termo propriedade obteve maior apontamento de mecanismos e práticas identificadas ao manual de recomendações. No total foram sete pesquisas que mencionaram a prática de propriedade. A participação e representatividade dos associados, sua identificação e as movimentações dos cooperados em assembleias das cooperativas são os principais mecanismos dos estudos propostos por Carpes e Cunha (2018), Da Silva e Santos (2018), Silva Américo e De Queiroz Caleman (2018), Ledur *et al.* (2020), Pinho, Gonçalves e de Lima (2020), Teixeira, Caleman e Américo (2020) e Gerhard, Moreira e Weymer (2021). Entre as cooperativas analisadas nas pesquisas mencionadas, estão presentes segmentos do setor agropecuário e financeiro.

Carpes e Cunha (2018) desenvolveram um estudo para investigar cooperativas agrícolas. Os autores analisaram a relação existente entre os estágios do ciclo de vida das cooperativas com base nos mecanismos de GC adotados. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva em 14 cooperativas agropecuárias localizadas no sul do Brasil, divididas em três grupos de acordo com seus ciclos de vida: em crescimento, consolidadas e em declínio. Os resultados indicaram que as cooperativas em crescimento apresentam maior adoção de mecanismos de governança, com destaque para a presença de conselhos de administração e fiscal e para a realização de auditorias externas. Já as cooperativas consolidadas apresentam maior preocupação com a transparência e a prestação de contas, com a implementação de conselhos consultivos e com a realização de assembleias gerais mais frequentes. As cooperativas em declínio, por sua vez, apresentam menor adoção de mecanismos de governança, com destaque para a falta de transparência e para a ausência de auditorias externas (CARPES; CUNHA, 2018). Os autores concluíram que os mecanismos de governança adotados pelas cooperativas agropecuárias modificam de acordo com o ciclo de vida em que se encontram, sendo que as cooperativas em crescimento apresentam maior preocupação com a gestão e as práticas de governança (CARPES; CUNHA, 2018).

Da Silva e Santos (2018) realizaram um estudo de caso e investigaram as estruturas e práticas de governança adotadas por cooperativas de crédito, com o objetivo de identificar se as mesmas estão de acordo com as recomendações das melhores práticas de governança. Para isso, realizaram uma pesquisa com questionários enviados a cooperativas, a fim de coletar informações sobre as estruturas e práticas de governança adotadas. A pesquisa abordou temas como a estrutura do conselho de administração, a participação dos cooperados nas assembleias, a transparência na prestação de contas, a gestão de riscos e a gestão estratégica. Os autores identificaram que as cooperativas de crédito pesquisadas adotam algumas práticas de governança, como a existência de um conselho de administração e comitês internos, códigos de

ética e conduta para diretores e funcionários, sistema de gestão de risco, avaliação de desempenho dos gestores e conselheiros e políticas justas e transparente de remuneração de acordo com o desempenho (DA SILVA; SANTOS, 2018). Os autores concluem que ainda existe um caminho a percorrer para a implementação de práticas mais avançadas de governança. Além disso, eles também observaram que a estrutura de governança é influenciada pelo porte das cooperativas e pelo tempo de atuação no mercado. As cooperativas maiores e mais antigas tendem a ter uma estrutura de governança mais formalizada e avançada do que as cooperativas menores e mais recentes.

Outro estudo de caso analisado, foi a pesquisa de Ledur *et al.* (2020) em uma cooperativa de crédito, que possui semelhanças em relação aos achados de Da Silva e Santos (2018), já que os autores também utilizaram como mecanismo de GC as diretrizes do Bacen. Conforme os resultados de Ledur *et al.* (2020), a instituição promove várias intermediações para incentivar a participação e representatividade dos seus sócios em reuniões e enfatiza a abertura e comunicação para atendimento dos associados. Um exemplo desses mecanismos de intermediação, é a convocação dos sócios por meio de edital com prazo mínimo de 10 (dez) dias de antecedência. É criada uma pauta e amplamente divulgada de forma simples e clara para entendimento dos associados. Toda a divulgação é feita conforme os veículos de comunicação da cooperativa que mais são acessíveis por seus sócios, como por exemplo, canais de rádio e jornal na cidade da instituição (LEDUR *et al.*, 2020).

Pinho, Gonçalves e De Lima (2020) investigaram uma cooperativa de crédito no Rio Grande do Norte em busca de identificar a existência de adoção de práticas de governança e a avaliar a percepção dos cooperados. Identificaram que parte dos associados não conhecem os princípios cooperativistas e a participação fica dividida entre os grupos analisados. As respostas não descrevem a realidade presenciada, já que os resultados contradizem as falas dos entrevistados.

Gerhard, Moreira e Weymer (2021) investigaram a percepção de coordenadores sobre a utilização de práticas. Os resultados demonstram que a participação dos membros da cooperativa de crédito é um fator importante para a efetividade das práticas de governança. Segundo os autores, os agentes entrevistados destacaram a importância da participação dos membros na tomada de decisão e na fiscalização das atividades da cooperativa. Além disso, foi identificado que a participação dos membros está relacionada com a transparência e prestação de contas da cooperativa, o que contribui para a construção de confiança entre os membros e a cooperativa.

Teixeira, Caleman e Américo (2020) realizaram uma análise sobre a participação dos cooperados na gestão e governança das cooperativas agrícolas. Os achados descrevem que a participação dos cooperados é fundamental para o sucesso das cooperativas agrícolas, pois a governança cooperativa é baseada na democracia e na participação ativa dos membros. Além disso, eles identificaram que a participação dos cooperados está relacionada com a melhoria do desempenho financeiro das cooperativas. Os autores também destacaram que a participação dos cooperados deve ser incentivada por meio de uma gestão transparente e democrática, que permita que os membros da cooperativa tenham voz nas decisões importantes e possam contribuir para o desenvolvimento da organização. Em resumo, o estudo destaca a importância da participação dos cooperados como um fator crítico de sucesso para as cooperativas agrícolas (TEIXEIRA; CALEMAN; AMÉRICO, 2020).

Silva Américo e De Queiroz Caleman (2018) analisaram cooperativas agrícolas do Mato Grosso do Sul com base nas recomendações investidas pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB). Com relação a participação, a indicação do manual era que as cooperativas adotassem algum tipo de programa para promover a integração de novos associados. Uma espécie de incentivo como foco em recomendações práticas de GC. Porém, o que percebe-se por parte dos achados encontrados é que atualmente não existe esse tipo de movimentação, com as cooperativas instaurando poucos incentivos para captar novos cooperados e estimular a participação dos outros membros.

No capítulo dois do manual de boas práticas para cooperativas do IBGC (2015), apresenta-se o Conselho de Administração, órgão essencial dentro das cooperativas e componente principal do sistema de governança. Tem como papel intermediar os espaços dentro da cooperativa, orientar e movimentar a relação dos cooperados com a gestão. Neste caso, o processo de tomada de decisão é importante para os objetivos sociais e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Todas as pesquisas consideradas neste trabalho e que mencionaram o conselho de administração em suas ações de governança foram desenvolvidas em cooperativas agrícolas e colocaram o conselho e órgãos de administração como o ponto de equilíbrio para o melhor interesse da organização e decisões assertivas para os sócios. Três obras analisadas discutem informações sobre o conselho de administração nas cooperativas. São elas: Carpes e Cunha (2018), Silva Américo e De Queiros Caleman (2018) e Franken e Cook (2019).

Para que as cooperativas consigam motivar seus associados a participar das atividades da organização e assim rumar para buscar o crescimento dos negócios, é fundamental haver criatividade e reinventar-se. E é no estágio de rejuvenescimento que as corporações

conseguem maior desenvolvimento e atuação do conselho de administração. Os achados de Carpes e Cunha (2018) destacam a maior prevalência do conselho de administração na quarta fase (rejuvenescimento), no qual, define-se as estratégias traçadas e o comprometimento com as decisões a serem tomadas com relação ao futuro da cooperativa.

Silva Américo e de Queiros Caleman (2018) apresentaram um estudo de caso com recomendações de práticas vinculadas ao conselho de administração das cooperativas agrícolas. Utilizaram como variáveis a estrutura de propriedade, o tamanho da cooperativa, a diversidade de produtos, o grau de endividamento, o número de associados, a distribuição de sobras e perdas e a presença de conselho fiscal e conselho de administração. As recomendações foram extraídas do manual de boas práticas da OCB e os resultados apontam a necessidade da inserção de novos modelos práticos de GC para reduzir os conflitos de agência nas cooperativas. Os autores buscaram entender como essas variáveis afetam os conflitos de agência nas cooperativas agropecuárias e, conseqüentemente, a necessidade de práticas de governança para reduzir esses conflitos. O estudo foi realizado por meio de uma análise estatística descritiva e por meio do modelo de regressão linear múltipla (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018). Os resultados indicam que a estrutura de propriedade, o tamanho da cooperativa, a diversidade de produtos, o grau de endividamento e a presença de conselho fiscal e conselho de administração têm um impacto significativo na redução dos conflitos de agência nas cooperativas agropecuárias. Essas variáveis, portanto, são importantes indicadores para a adoção de práticas de governança que possam melhorar a gestão das cooperativas (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018).

Pinho, Gonçalves e De Lima (2020) indicaram que a cooperativa de crédito analisada não adere a muitas práticas de governança pelo fato de muitos associados não estarem em posição e cargos de gestão, o que gera pouco interesse na participação da cooperativa.

Seguindo o manual do IBGC no capítulo três, tem-se contribuições sobre a Gestão das empresas que passa pelo seu diretor-presidente e tem como campo de atuação executar a ligação entre o conselho de administração e a mesa diretora.

Carpes e Cunha (2018) indicaram em seus resultados que a existência de um conselho de administração é um fator importante na melhoria da governança em cooperativas agropecuárias. Além disso, foi identificado que a qualidade das práticas de governança tende a ser melhor em cooperativas com conselhos de administração mais ativos e participativos. Os autores destacam a importância de se desenvolver conselhos de administração efetivos e profissionais para melhorar a governança nas cooperativas agropecuárias.

Na cooperativa analisada por Da Silva e Santos (2018), algumas práticas de GC recomendadas pelo BACEN são adotadas, destaca-se: a composição do conselho por membros independentes e qualificados; o critério de escolha deve ser claro, objetivo, observando habilidades, conhecimento e experiência; a estrutura de funcionamento e responsabilidades deve ser objetiva; o conselho deverá se reunir com frequência e registrar as atividades; incumbe ao conselho monitorar o desempenho da cooperativa seguindo sua política e diretrizes; estabelecer políticas diretas sobre a gestão de riscos conforme cumprimento da legislação e agir com transparência e responsabilidade perante aos membros da cooperativa.

Gerhard, Moreira e Weyner (2021) indicaram que a gestão da cooperativa representa principalmente a responsabilidade atribuída aos seus gestores que vão representar os interesses e diretrizes estabelecidas pelo órgão de administração. Parte dessa gestão tem por incumbência realizar a prestação de contas e adequação financeira da cooperativa.

O capítulo quatro do manual fala sobre a Auditoria independente e fornece uma contribuição sobre a condução de uma organização, com base nas demonstrações financeiras e se estão sendo cumpridos os critérios estabelecidos. Para que isso ocorra, existem os parâmetros contábeis estabelecidos como modelos a serem seguidos. A presença da auditoria é uma garantia razoável de que os resultados da empresa estão sendo gerados e apresentados de forma justa com base nos seus relatórios.

Carpes e Cunha (2018) ao investigarem as cooperativas, detectaram que a presença de mecanismos de Governança, neste contexto, a auditoria é mais presente e sólida em cooperativas com estágio de desenvolvimento apresentado como maduras em relação a cooperativas em períodos inicial ou final. Neste estágio, a gestão da empresa aprofunda-se mais com relação ao envolvimento e os resultados.

No manual da OCB também existem recomendações de boas práticas com relação a aplicação da auditoria independente em cooperativas agrícolas. Silva Americo, De Queiros e Caleman (2018) com base no manual desenvolveram uma pesquisa e concluíram que esses órgãos de assessoramento e auditoria tem por finalidade oferecer suporte ao conselho de administração no processo de tomada de decisão, principalmente para assuntos com maior profundidade. Das cooperativas investigadas, a maior adoção de práticas está ligada a inserção de comitês temporários e contratação de auditorias para desenvolver trabalhos de consultoria para gestão. Na própria recomendação da OCB, esse tipo de procedimento deve ser analisado e avaliado com frequência para que seja assegurado o bom funcionamento e atuação de cada um na cooperativa.

Ledur *et al.* (2020) ao avaliarem uma cooperativa de crédito e compararem com as recomendações do Banco Central – BACEN, detectaram que o conselho de administração e o conselho fiscal são quem comandam essas atividades e quaisquer auditoria interna ou externas ficam subordinadas pelos órgãos de administração. Neste caso, a cooperativa possui os dois modelos, um desenvolvido internamente e outro de uma empresa que presta consultoria. Os autores ainda complementam dizendo que para haver uma fiscalização efetiva por parte do conselho fiscal, seria muito importante a participação dos órgãos de auditoria interna e externa.

No capítulo cinco do manual, as contribuições referem-se ao conselho fiscal, que tem por finalidade executar a fiscalização por meio de seus membros das ações administrativas até a observação do cumprimento das medidas legais e estatutárias da instituição. É dever do conselho fiscal deixar sua contribuição acerca dos relatórios anuais da cooperativa e propostas apresentadas pela gestão administrativa, denunciar quaisquer situações averiguadas como ilícitas e examinar demonstrações financeiras do exercício social.

As investigações de Carpes e Cunha (2018) no que se refere ao conselho fiscal não apontaram resultados significativos. Na visão dos autores, isso se resulta pela adoção do mecanismo ocorrer apenas para fins de legalidade das cooperativas investigadas perante a legislação brasileira, e não por interesse em fiscalizar e apontar possíveis irregularidades, prestar contas e manter a transparência das atividades. Assim, a obrigatoriedade legal das práticas de GC e a fiscalização contribuem para a adoção de novas práticas.

Pinho, Gonçalves e De Lima (2020) identificaram nos achados que a cooperativa de crédito investigada possui um Conselho Fiscal que é responsável pela fiscalização das atividades da organização, bem como pelo acompanhamento da gestão financeira da instituição. Eles observaram que o Conselho Fiscal é composto por membros independentes, ou seja, que não fazem parte da diretoria da cooperativa, e que é eleito pelos membros da organização.

Os autores também destacaram que a cooperativa de crédito adota práticas de transparência e prestação de contas aos seus membros, o que contribui para aumentar a confiança dos membros na instituição. Além disso, eles identificaram que a cooperativa possui um comitê de auditoria independente, que é responsável pela avaliação dos processos de controle interno e de gestão de riscos da organização (PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020).

A Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB) também possui recomendações de boas práticas desenvolvidas para o setor cooperativista. Silva Americo e De Queiros Caleman (2018) apontam em um estudo com cooperativas agrícolas que nos órgão de fiscalização são adotadas práticas de governança principalmente com relação a participação dos

associados em Assembleias Gerais para prestação de contas e apresentação das movimentações da cooperativa. Em contrapartida, o Conselho Fiscal e seus conselheiros não possuem indicativos de capacidade técnica e certificação para executar as tarefas atribuídas.

No manual IBGC, existe uma recomendação a respeito das qualificações necessárias que um conselheiro fiscal precisa ter para desempenhar o seu papel, até mesmo pelo fato de cada cooperativa instituir suas regras estatutárias. O que o manual indica, está ligado aos princípios básicos que um bom fiscal deveria se destacar como a confiabilidade, transparência, equidade e ter como objetivos o bem comum de fiscalizar, opinar, denunciar e analisar tudo que esteja ligado aos interesses da cooperativa, além é claro de uma qualificação adequada para o exercício (IBGC, 2021).

Gerhard, Moreira e Weymer (2021) realizaram uma pesquisa qualitativa com o objetivo de avaliar as percepções dos agentes de uma cooperativa de crédito em relação às práticas de governança adotadas pela organização.

Os resultados indicaram que a cooperativa adota práticas de governança, a exemplo: existência de conselhos de administração e fiscal, comitê de auditoria, política de remuneração e sistema de gestão de riscos. No entanto, os entrevistados apontaram a necessidade de melhorias em práticas relacionadas à transparência e prestação de contas, como a divulgação de informações financeiras e o relacionamento com os associados (GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021).

Os autores destacaram a importância da adoção de práticas de governança para garantir a transparência, a prestação de contas e a gestão eficiente da cooperativa. Eles sugerem que a cooperativa possa aprimorar suas práticas de governança a partir das sugestões dos próprios agentes de governança, por exemplo, melhorando a divulgação de informações financeiras e aprimorando o relacionamento com os associados (GERHARD; MOREIRA; WEYMER, 2021).

Da Silva e Santos (2018) corroboram com o tema, investigando uma cooperativa de crédito que adota algumas recomendações práticas das estabelecidas pelo Banco Central (BACEN) com relação a fiscalização e controle das cooperativas. São elas: Existência de um comitê de auditoria independente com membros qualificados e experientes; fica encarregado o comitê de realizar encontros regulares e revisar demonstrativos financeiros e verificar o cumprimento da legislação; deve haver monitoramento da gestão de riscos e avaliação de potenciais riscos; elaborar, apresentar e cumprir um código de ética estabelecendo padrões de condutas para todos os cooperados; Desenvolver um canal de ouvidoria eficiente para utilização adequada dos membros e criar mecanismos eficientes de controle interno para a cooperativa.



Essas recomendações visam garantir que a cooperativa seja gerenciada de forma transparente e ética, protegendo os interesses dos membros e garantindo sua sustentabilidade a longo prazo (SILVA; SANTOS, 2018).

Alguns apontamentos são destacados como: os membros do conselho fiscal não podem ter negócios paralelos fora dos praticados como sócios. O conselho deve ser independente da gestão e tem como prioridade fiscalizá-la representando os interesses dos associados. Na própria cartilha do IBGC, o conselho é observado com uma espécie de controle independente para os associados com o objetivo de agregar valor para a cooperativa (IBGC, 2015).

Ao analisarem uma cooperativa e realizar a comparação com as práticas e recomendações citadas, Ledur *et al.* (2020) observaram que o conselho fiscal da instituição faz sua eleição por meio de chapas e não de maneira individual como recomendado, porém a medida está de acordo com o seu estatuto eleitoral. Os pesquisadores também destacam as recomendações mínimas para a candidatura ao posto de conselheiro, principalmente a exigência de capacitação técnica para o pleito.

O último capítulo do manual do IBGC fala sobre conduta e conflitos de interesse presente entre as partes. O documento destaca a legislação do Brasil como referência e os parâmetros estabelecidos individualmente por cada organização, como exemplo, a elaboração de um código de conduta com base nos princípios éticos e políticos instaurados pelo conselho de administração.

Pinho, Gonçalves e de Lima (2020) realizaram um estudo para identificar as práticas de governança adotadas por uma cooperativa de crédito no Rio Grande do Norte. Para isso, realizaram uma pesquisa descritiva por meio de uma análise documental dos relatórios da cooperativa e entrevistas com seus gestores.

Os resultados indicaram que a cooperativa adota práticas de governança como a existência de conselhos de administração e fiscal, comitê de auditoria, código de ética e conduta, política de remuneração e sistema de gestão de riscos. No entanto, a cooperativa não possui um comitê de sustentabilidade e não adota práticas de transparência e prestação de contas, como a divulgação de informações sobre a remuneração dos executivos (PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020).

Os autores destacaram a importância da adoção de práticas de governança para garantir a transparência, a prestação de contas e a gestão eficiente da cooperativa. Eles sugerem que a instituição possa melhorar suas práticas de governança, adotando práticas de transparência e prestação de contas, divulgando informações sobre a remuneração dos

executivos e aprimorando o seu sistema de gestão de riscos (PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020).

Com base nesses achados, os autores esperam contribuir para que novas investigações ocorram sobre o tema, visto que o assunto precisa ser expandido e destacar que a adoção de práticas como uma proposta de gestão mais eficaz e eficiente pode contribuir para melhorias nas cooperativas (PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020).

Os resultados de Carpes e Cunha apontaram evolução nos mecanismos de governança, efetiva participação dos cooperados e do conselho de administração nos estágios iniciais do ciclo de vida da organização e o enfraquecimento em determinado período de maturidade da cooperativa. É importante observar a limitação dos resultados para uma conclusão acerca de todos os mecanismos e os estágios apresentados das cooperativas com base na região explorada. Novas lacunas e outros métodos de análise podem oferecer outras considerações sobre os estágios do ciclo de vida das cooperativas agrícolas (CARPES; CUNHA, 2018).

Estudos focados no levantamento de práticas de GC em cooperativas apresentam limitações que servem para o apontamento de novos direcionamentos de pesquisas sobre o tema.

Primeiro, o mapeamento de práticas, por meio de dados coletados em alguns trabalhos, que consistem na percepção e são baseados em informante único e pertencente à alta gestão (NÍCOLAS; ROTILI; BAGGIO, 2018, PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020). Essa limitação motiva o desenvolvimento de pesquisas a partir da triangulação de métodos, podendo considerar observação participante, análise documental e estratégia de múltiplos informantes, a fim de se obter mapeamentos mais apurados sobre o real uso de práticas de GC em cooperativas.

Segundo, os estudos focam em diferentes setores, incluindo cooperativas de crédito (DA SILVA; SANTOS, 2018, LEDUR *et al.*, 2020), de energia elétrica (NÍCOLAS; ROTILI; BAGGIO, 2018, GERHARD; MOREIRA; WEYMAR, 2021), agrícolas (SCHAEFER; BITTENCOURT; FERRAZ, 2022) entre outros. A considerar as diferenças em termos de regulamentação, ramo de atuação e outras contingências, novos estudos comparativos entre setores podem ser úteis para compreensão das diferenças em termos de governança entre cooperativas de diferentes setores, bem como para um mapeamento mais amplo da Governança em cooperativas brasileiras.

Terceiro, além de estudos concentrados em cooperativas de setores específicos, limitações em termos de amostras também restringem uma compreensão mais ampla da GC em

cooperativas, tal como evidenciado por Silva Américo e De Queiros Caleman (2018), Silva *et al.* (2019) e Schaefer, Bittencourt e Ferraz (2022). Nesse sentido, novos estudos em amostras mais amplas e com maior potencial de generalização de resultados podem ser conduzidos.

Quarto, o mapeamento de práticas de governança utilizadas em cooperativas constitui importante contribuição para a compreensão da evolução do tema nessas organizações. No entanto, uma compreensão mais apurada sobre como e quando tais práticas são desenvolvidas se faz importante, seja na compreensão dos processos pelos quais as cooperativas adotam práticas e princípios de GC (SILVA AMÉRICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018), seja na expansão de achados de Carpes e Cunha (2018), no sentido de evidenciar o momento na trajetória da cooperativa em que determinadas práticas de governança tendem a se desenvolver ou a retrair.

Modelos focados em cooperativas do setor de saúde como o proposto por Vilela, De Souza Ferraz e Ferraz (2015) indicam um diagnóstico a respeito do nível de adoção e evolução das práticas de GC nas instituições. O teste em três operadoras de planos de saúde mediante análise de documentos e entrevista com gestores sugere validade e coerência do método como planejamento para melhores tomadas de decisões em projetos de crescimento e mudanças organizacionais. Das três cooperativas analisadas, duas apresentaram um nível de GC entre 50 a 75%, na escala formulada pelos autores, índice indicado como em consolidação. A outra cooperativa apresentou resultado moderado, que fica disposto entre 25% e 50% da adoção de práticas. Foram elencados atributos a respeito dos cooperados, conselho de administração, diretoria executiva e o conselho fiscal como parâmetros de análise para alcançar esses resultados.

Lacunas referentes à adoção de prática de GC em cooperativas agrícolas apresentam limitações em termos de amostragem e uso de dados primários (SILVA *et al.*, 2018). Ainda em relação às cooperativas agrícolas, destacam-se estudos relativos à motivadores do uso de práticas de GC, tais como contratação de auditoria interna, mas com limitações de generalização, uma vez que se baseia em estudo de caso (SCHAEFER; BITTENCOURT; FERRAZ, 2022).

O uso de práticas de GC e da percepção dos cooperados em relação a essas práticas necessitam de investigações futuras, seja por questões de amostragem, seja por especificidades de área de atuação de cooperativas estudadas (PINHO; GONÇALVES; DE LIMA, 2020).

Outros achados também contribuem para identificar a aplicação de práticas em cooperativas, como por exemplo, Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) investigaram as práticas de governança adotadas pelas cooperativas agropecuárias brasileiras e identificaram quais

práticas são mais indicadas para o monitoramento do desempenho dessas organizações. Para isso, eles realizaram uma pesquisa descritiva com base em uma amostra de 33 cooperativas agropecuárias brasileiras.

Os resultados de Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) indicaram que as cooperativas pesquisadas possuem algumas práticas de governança, como a existência de conselho de administração e conselho fiscal. No entanto, muitas cooperativas não possuem um comitê de auditoria e não adotam práticas de transparência e prestação de contas.

Os autores destacaram a importância da adoção de práticas de governança para garantir a sustentabilidade e a competitividade das cooperativas agropecuárias. Eles indicaram que as práticas de monitoramento mais importantes incluem a existência de um conselho de administração independente, um comitê de auditoria e a adoção de práticas de transparência e prestação de contas. Além disso, eles enfatizaram a necessidade de uma cultura de *compliance* para garantir o cumprimento das normas e regras internas e externas da cooperativa (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014).

### **3.3 Governança e conflitos em cooperativas**

Conflitos e problemas de agência estão no cerne do desenvolvimento das práticas de governança.

Sob o ponto de vista teórico, Silva, Souza e Leite (2011) discutiram sobre potenciais conflitos de agência em cooperativas, bem como os pontos, presentes na estrutura organizacional, que favorecem esses conflitos e o papel preventivo da GC. Do ponto de vista empírico, Hedlund *et al.* (2021) descobriram que uma estrutura de governança e o entendimento sobre teoria da agência contribuem positivamente para o gerenciamento de conflitos.

Schaefer, Bittencourt e Ferraz (2022) investigaram cooperativas do Rio Grande do Sul para entender o que motivam as instituições a contratarem um serviço de auditoria, considerando a desobrigação legal para o setor. Com base nos resultados, observa-se o posicionamento de gestores em sua maioria favoráveis à contratação pensando em sanar conflitos de agência, considerando que uma proposta de práticas de GC pode interferir diretamente nas relações da agência.

Silva, Souza e Leite (2011) discutiram sobre os potenciais problemas de agência provocados pela estrutura de cooperativas, incluindo pontos críticos que favorecem a emergência de conflitos. No entanto, por se tratar de um ensaio teórico, carece de validação empírica. Outro tópico investigado está relacionado à importância de se adotar boas práticas de governança com o objetivo de reduzir alguns tipos de conflitos de agência dentro das

cooperativas. Observa-se que o principal foco de conflito está vinculado à relação entre os cooperados e o conselho de administração devido a estrutura organizacional. A adoção das práticas GC nesse tipo de cooperativa ajuda a reduzir ou evitar conflitos entre as partes.

A Governança influencia positivamente no gerenciamento de conflitos, confirma (HEDLUND *et al.*, 2021) em seus achados. Foi proposto um modelo teórico de dupla hipóteses com base na literatura e a participação de agentes de ambientes diferentes da cooperativa. Os resultados indicam que a prática de Governança e o conhecimento aplicado da teoria da agência é determinante para uma boa gestão de conflitos no ambiente da organização. A seguir, no Quadro 7, alguns mecanismos de GC são apresentados associados aos conflitos.

Quadro 7 – Mecanismos de GC associados aos conflitos

Mecanismos de GC	Ambientes que podem surgir os Conflitos	Resultados	Referência
Equidade	Cooperados	É fundamental que prevaleça o emprego da equidade por todos da cooperativa, evitando assim o destaque de oportunistas e priorizando os cooperados. O interesse coletivo deve ser o bem comum a ser executado.	(SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).
Transparência	Conselho de Administração e Conselho Fiscal	O conselho fiscal, conforme conhecimento das decisões tomadas pelo conselho de administração e orientações para tomada de decisão, precisa exercer o papel de prestar contas aos associados, de todas as atividades do conselho de administração. Deve haver regularidade e dados completos e precisos sobre as movimentações.	
Prestação de Contas	Conselho Fiscal e Cooperados	Item fundamental também para o sucesso da organização, formulando o papel do conselho fiscal para conduzir os gestores a agir e conduzir suas decisões em prol dos interesses coletivos.	
Gestão de Conflitos	Cooperados	Os autores confirmaram as hipóteses investigadas para a governança e para Teoria da Agência e afirmaram que a Teoria da Agência objetiva entender as situações de conflitos dentro da organização. A apresentação eficiente da TA colabora para uma estrutura de governança, principalmente nas decisões que oferecem risco entre os proprietários e os agentes. Ambos os apontamentos podem assessorar a cúpula gestora no gerenciamento dos conflitos das cooperativas.	(HEDLUND <i>et al.</i> , 2021).
Teoria da Agência			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Achados relativos a cooperativas de ramos específicos, como o de saúde (HEDLUND *et al.*, 2021) em relação ao papel da GC no gerenciamento de conflitos analisaram como a governança e a teoria da agência auxiliam os gestores na administração dos conflitos de uma cooperativa do Rio Grande do Sul. Por meio da aplicação de questionários, cerca de 70 pessoas participaram do estudo em diferentes níveis da instituição. Com base nos resultados da pesquisa, os autores identificaram que a prática de Governança e conhecimento sobre a aplicação da Teoria da Agência pode intervir positivamente na gestão dos conflitos provocados dentro da cooperativa.

Nos estudos sobre Governança em Cooperativas existem temas emergentes que requerem aprofundamento de novos estudos.

Teixeira, Caleman e Americo (2020) dão ênfase nas lacunas observadas na literatura acerca da temática que demonstra uma tendência de utilização de modelos econômicos clássicos para criação e implantação de cooperativas como cerne da sua origem. Tal medida deixa de investigar uma série de condições para se explicar a criação da organização. Os pesquisadores acreditam que os modelos estão em desacordo com os objetivos reais de uma cooperativa devido a sua condição de comportar situações ainda conflitantes a sua existência.

Embora esses achados contribuam para demonstrar a importância da governança no gerenciamento de conflitos em cooperativas, existem lacunas e limitações que podem motivar pesquisas futuras.

Hedlund *et al.* (2021) focaram em cooperativas de saúde, de modo que novos estudos que considerem a realidade de cooperativas agrícolas são necessários para uma compreensão mais apurada sobre como a GC pode contribuir para mitigar conflitos de agência nesse tipo de organização. Além disso, podem-se considerar as influências de modo a contribuir para uma compreensão objetiva das relações entre GC e conflitos de agência.

Silva, Souza e Leite (2011) abordaram o tema a partir de uma perspectiva teórica, de modo que pesquisas empíricas sobre problemas de agência, pontos de emergência de conflitos e o papel mitigador de práticas de GC podem contribuir para a construção de um entendimento mais abrangente sobre como a governança e possa reduzir conflitos de agência em cooperativas agrícolas.

### **3.4 Relação entre Governança e Desempenho em cooperativas**

Algumas pesquisas trazem informações sobre a governança e o desempenho e como a adoção de práticas pode ou não influenciar no desempenho das instituições.

Achados sobre o desempenho de práticas de GC em cooperativas agrícolas focam na realidade de um país específico, como os EUA (FRANKEN; COOK, 2019), Sérvia (MARICIC; SKORIC; RADENKOVIC, 2018) e Equador (SALAZAR, 2020), de modo que novos estudos são necessários para considerar, por exemplo, o contexto brasileiro e práticas adicionais (FRANKEN; COOK, 2019).

Dal Magro *et al.* (2015) estudaram a relação entre práticas de GC e desempenho econômico-financeiro em cooperativas agrícolas, apontando para a necessidade de novos estudos em outras amostras, a fim de corroborar com os resultados encontrados.

Em seus resultados, uma parcela das cooperativas investigadas, vinte e cinco no total, apresentaram melhores indicadores com relação ao seu desempenho econômico-financeiro quando foi realizada a separação da propriedade e controle dentro das cooperativas. Em contrapartida, não foi identificada uma associação direta entre o tamanho do conselho de administração e o número de associados que alterasse os indicadores do desempenho das cooperativas (DAL MAGRO *et al.*, 2015).

Salazar (2020) em pesquisa recente investigou a inserção de um modelo de boas práticas a ser implantado em cooperativas do setor financeiro no Equador. Verificou-se que o modelo validado com recomendações proposto pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), produziu geração de valor para as cooperativas dando melhores condições para o processo de tomada de decisão do setor, operando com um índice menor de risco que possa afetar o desempenho ou limitar o desenvolvimento sustentável da organização. Outra consideração acerca dos benefícios da presença da Governança nas cooperativas é o entendimento de que existam diferentes interesses entre as partes interessadas, e que a redução dos conflitos tem de ser considerada como um indicador na busca por melhores práticas.

Franken e Cook (2019) exploraram cooperativas dos EUA e investigaram se recomendações de GC eram aplicadas a essas instituições. Os resultados sugerem que as melhores práticas não são aplicáveis em caráter uniforme para todas as cooperativas. Os achados indicam também que existe uma relação de melhor desempenho quanto ao tamanho da cooperativa e o tamanho do conselho. Neste caso, cooperativas maiores e conselhos menores tendem a ter melhor desempenho. Os dados encontrados são semelhantes ao posicionamento na literatura sobre Governança quando se destaca uma relação negativa entre o tamanho e o desempenho do conselho.

Os autores aplicaram três hipóteses com relação ao conselho de administração. Primeiro, em conselhos menores, o desempenho da cooperativa aumentava. Segundo, os conselhos maiores também melhoravam o desempenho da organização. Terceiro, a presença de

diretores externos melhora o desempenho. Os resultados indicam que o tamanho do conselho e a presença de um diretor externo, pode provocar efeitos negativos e positivos no desempenho da cooperativa, assim como suas medidas financeiras (FRANKEN; COOK, 2019).

Maricic, Skoric e Radenkovic (2018) exploraram na Sérvia três sistemas de Governança, o primeiro atua na implantação de uma estrutura robusta de gestão e tomada de decisão eficaz. O segundo, sistema de dois níveis, é caracterizado pela separação do conselho fiscal com relação ao conselho de administração na execução. O terceiro, o sistema misto faz menção a união dos dois primeiros modelos apresentados e é bastante utilizado.

Também são recomendados estudos de caso a fim de conhecer as especificidades e mecanismos detalhados que geram desempenho a partir da GC. O Quadro 8 descreve uma pequena síntese do que os autores investigaram e seus respectivos achados.

Quadro 8 – A relação da Governança com o desempenho

Mecanismos de GC	Resultado	Referência
Assembleia de sócios	Os resultados da pesquisa indicam que a realização da assembleia geral de sócios é um dos princípios cooperativos mais importantes para a promoção de uma governança efetiva nas cooperativas. A assembleia geral permite que os membros participem das decisões da cooperativa, o que fortalece a transparência e a responsabilidade da gestão executiva. Além disso, a realização da assembleia geral de sócios pode levar a uma maior confiança dos membros na cooperativa e a uma melhor comunicação entre a gestão e os membros, o que pode contribuir para um desempenho mais efetivo da cooperativa.	SALAZAR (2020)
Conselho de Administração	De acordo com os resultados da pesquisa de Salazar, há uma relação positiva entre o Conselho de Administração e o desempenho da cooperativa. O estudo identificou que a composição do conselho, a existência de comitês e a realização de avaliações periódicas são fatores que contribuem para uma governança efetiva e, conseqüentemente, para um melhor desempenho da cooperativa. Além disso, o estudo destaca a importância de que o conselho seja composto por membros com competências e habilidades específicas para lidar com as complexidades do negócio da cooperativa.	
Auditoria Interna/Externa	Os achados da pesquisa, indicam que a presença de auditoria interna e externa está positivamente relacionada com o desempenho financeiro das cooperativas. A auditoria interna é responsável por avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, enquanto a auditoria externa é uma forma de garantir que as demonstrações financeiras sejam confiáveis e precisas. Essas funções contribuem para a melhoria do controle interno e da transparência nas operações, o que pode levar a uma maior eficiência e desempenho financeiro da cooperativa.	
Conselho Fiscal	O autor relata em seus achados que a presença do Conselho Fiscal está relacionada positivamente com o desempenho das cooperativas. O Conselho Fiscal é responsável por fiscalizar a gestão dos administradores e garantir a	



	conformidade com as normas legais e estatutárias, o que pode contribuir para a transparência e a eficiência da gestão cooperativa. A existência de um Conselho Fiscal ativo e independente pode aumentar a confiança dos cooperados na gestão da cooperativa e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho.	
O desempenho da cooperativa melhora com conselho menores	Os resultados encontrados no estudo indicam que tanto o tamanho do conselho e a presença do diretor externo, provocam efeitos significativamente positivos e negativos no desempenho da instituição. Depende de cada ocasião e contexto o efeito pode ser favorável aos negócios pode impactar no valor financeiro.	FRANKEN E COOK (2019)
O desempenho da cooperativa melhora com conselho maiores		
O desempenho da cooperativa melhora com a inclusão de diretores externos		
Propriedade	A separação dos itens propriedade e controle está potencialmente relacionada com o desempenho econômico-financeiro alcançado pela cooperativa agropecuária.	DAL MAGRO <i>et al.</i> (2015)
Controle		
Tamanho do conselho de administração	O tamanho do conselho e a quantidade de cooperados não configura nenhuma relação com o ranking dos indicadores de desempenho econômico e financeiro das cooperativas.	
Número de cooperados		
Conselho Fiscal	Em países como EUA, Canadá e Reino Unido, o conselho fiscal tem outra denominação e é caracterizado como um sistema único de governança fortalecendo o processo de tomada de decisão. Os autores identificaram que as crises geradas no século XXI em grandes corporações levaram a uma revisão das gestão e controle das empresas no processo de tomada de decisão. Com isso, a Agricultura e o agronegócio moderno atribuiu novas exigências mais rigorosas ao seu processo de tomada de decisão em níveis diferentes de estrutura das cooperativas, no qual, atribuiu-se os conselhos de fiscalização para acompanhar as atividades desenvolvidas dentro das cooperativas.	MARICIC; SKORIC; RADENKOVIC (2018)
Conselho de Administração	Em contrapartida, o conselho de administração não é elencado como único, mas sim, um sistema de GC misto, no qual age como um sistema separado do conselho fiscal. Ambos atuantes e com poderes distintos. Modelo encontrado em países como o Japão e Alemanha.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Dal Magro *et al.* (2015) em seus recortes sugerem novas pesquisas com uma análise estatística comparativa entre a relação de GC com o desempenho que vão de encontro aos achados do estudo atual. Outra averiguação proposta, é baseada em um estudo de caso

individual para levantar as características como fatores determinantes ao desempenho da cooperativa.

A pesquisa de Franken e Cook (2019) indica a possibilidade de pesquisas futuras que podem avaliar outro campo de investigação até mesmo inserindo outros setores. Os autores acrescentam a possibilidade de contribuir em uma nova pesquisa a respeito do conselho de administração e seus processos e as relações de causa e efeito que influenciam o desempenho das cooperativas.

Salazar (2020) aponta outro caminho de investigação indicando que o modelo de pesquisa proposto também precisa ser inserido e investigado em outra realidade com objetivo de generalizar sua aplicabilidade e provocar uma padronização.

O autor ainda complementa para uma pesquisa futura, a possibilidade de criar um modelo que seja baseado nos princípios cooperativos propostos pela ACI e pela OECD, gerando uma espécie robusta e confiável de modelo para ser utilizado para avaliar a GC (SALAZAR, 2020).

Salazar (2020) não aponta em seu estudo uma limitação evidente, mas deixa claro a necessidade de aplicação do modelo e a validação em outros países, confrontando ideias diferentes, aspectos culturais e formatos de cooperativas com propostas diferentes. A ideia é também realizar o enriquecimento de um modelo somado com novos resultados que possam contribuir com as verificações encontradas nas cooperativas de crédito do Equador.

### **3.5 Custos de Governança**

Estudos focados nesse tema concentram-se em investigar quais são os custos referentes à adoção de práticas da Governança e possuem importância à medida em que contribuem para elucidar razões pelas quais a GC pode ser pouco desenvolvida em cooperativas.

No estudo de caso desenvolvido por Trindade e Bialoskorski Neto (2016) os autores analisaram em uma cooperativa de crédito, os custos inseridos a partir da adoção de práticas de governança conduzidas por seus associados. O custo de GC pode ser considerado um termômetro para o aprofundamento das boas práticas dentro das organizações. Com base nos achados, existe uma relação direta positiva e significativa entre os indicadores e índice de custo abrigado nas práticas adotadas. Ademais, também existe uma relação positiva entre os registros internos dos associados e os benefícios observados pela cooperativa.

Dentro dos mecanismos investigados e relação entre o custo e o benefício da prática, são identificados: a transparência, a parte da gestão e conselho, a capacitação e treinamento da

equipe, os benefícios instituídos e o perfil do cooperado. Para tanto, foram confirmadas todas as variáveis apontadas como positivas na influência do índice de percepção dos custos inseridos com as práticas de GC na cooperativa (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2016).

O texto apresenta uma limitação destacada pelos autores com relação ao tamanho da amostra, 81 (oitenta e um) participantes, já que a cooperativa conta atualmente com 12 (doze) mil cooperados, o que pode provocar uma generalização grande dos resultados apresentados e não confirmar de fato a percepção da maioria dos associados com relação aos resultados alcançados (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2016). Outro fator a ser considerado, é a limitação de um estudo de caso para se realizar comparações sem a presença de outros ambientes semelhantes. Torna-se difícil provocar uma investigação mais robusta acerca dos custos de adoção de práticas de GC sem outro campo de análise para comparação.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso com uso de dados qualitativos. Para a análise dos dados, adota a observação participante e a análise de conteúdo.

Quanto à natureza, o presente estudo será aplicado. O estudo com caráter aplicado tem como proposta o retorno de uma ferramenta que, quando utilizada, consiga suprir as demandas apontadas e resolver problemas práticos, como a geração de informações e melhorias para as carências que são verificadas no estudo (SILVA; MENEZES, 2005).

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que envolve a identificação, categorização e interpretação de padrões significativos de linguagem em um conjunto de dados, como textos, imagens, vídeos ou áudios. É uma metodologia que busca extrair informações qualitativas de uma forma sistemática e clara. O objetivo da análise de conteúdo é tornar evidente o significado das mensagens, considerando o contexto em que foram produzidas e as múltiplas interpretações possíveis (CAMARA, 2013).

O objeto de estudo é a Cooperativa Beta, inserida na região do Centro-Oeste de Minas Gerais, desde o ano de 1999. As atividades desenvolvidas são diversas, como o comércio varejista de medicamentos veterinários, a fabricação de alimentos para animais, comércio de leite e laticínios.

Foram realizadas quatro visitas à cooperativa, duas por solicitação dos pesquisadores e duas por convite do presidente para explicar sobre a pesquisa e acompanhar a reunião do Conselho de Administração e a Assembleia Geral Ordinária dos cooperados.

A primeira coleta de dados foi realizada por meio de uma visita, no dia da reunião do Conselho de Administração, a pedido do Presidente (Gest1) para explicar aos membros do

Conselho o que se tratava o estudo, quais benefícios e malefícios a pesquisa poderia gerar para a cooperativa.

Durante a visita, os gestores e cooperados presentes foram convidados a participar da entrevista para contribuir com as discussões acerca da temática proposta pelos autores. As pessoas que se manifestaram favoráveis a participar, foram solicitadas a fornecer um telefone de contato ou e-mail para agendar o dia da entrevista. Realizada a apresentação, foi autorizada a realização do estudo na cooperativa agrícola por parte do Conselho. Em contrapartida, não foi autorizado a participação naquele momento da reunião do Conselho de Administração.

Na segunda visita realizada à cooperativa solicitada pelo pesquisador, foi disponibilizado o Estatuto Social da cooperativa e duas Atas da AGO, documentos que foram analisados e expostos nos resultados pelos pesquisadores. Também foi autorizado a participação do pesquisador do grupo de *Whatsapp*, na qual, faziam parte os cooperados. Assim, seria mais fácil realizar um contato inicial para fazer o convite das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2023 com um total de 12 participantes, sendo dois Gestores e 10 Cooperados. Os dados coletados foram divididos em categorias e as informações básicas sobre os entrevistados estão descritas no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Dados gerais dos cooperados entrevistados

Cooperado	Gênero	Grau de escolaridade	Idade	Quanto tempo você é cooperado da cooperativa ?	Com que frequência você vai à cooperativa ?	Você possui alguma função dentro da Cooperativa ?
Coop1	M	PG	21 a 40 anos	4 a 5 anos	A cada 6 meses	Não, apenas cooperado
Coop2	M	EMC	55 a 65 anos	6 a 10 anos	A cada 6 meses	Não, apenas cooperado
Coop3	M	SI	55 a 65 anos	4 a 5 anos	Semanalmente	Não, apenas cooperado
Coop4	M	EMC	55 a 65 anos	6 a 10 anos	De 3 em 3 meses	Não, apenas cooperado
Coop5	M	PG	41 a 54 anos	11 a 20 anos	Mensalmente	Não, apenas cooperado
Coop6	M	EFC	Acima de 65 anos	11 a 20 anos	De 3 em 3 meses	Não, apenas cooperado
Coop7	M	SC	41 a 54 anos	6 a 10 anos	Mensalmente	Não, apenas cooperado
Coop8	M	SC	55 a 65 anos	11 a 20 anos	De 3 em 3 meses	Não, apenas cooperado
Coop9	M	SI	21 a 40 anos	6 a 10 anos	A cada 6 meses	Não, apenas cooperado
Coop10	M	SC	55 a 65 anos	11 a 20 anos	De 3 em 3 meses	Não, apenas cooperado
Gest1	M	SI	55 a 65 anos	4 a 5 anos	Diariamente	Presidente
Gest2	M	PG	Acima de 65 anos	11 a 20 anos	Mensalmente	Secretário
<b>Legenda:</b> PG – Pós Graduação    SI – Superior Incompleto    SC – Superior Completo EMC – Ensino Médio Completo    EFC – Ensino Fundamental Completo.						

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Os gestores e cooperados, foram contatados por telefone, posteriormente foi agendada uma visita pelos pesquisadores para realizar a entrevista. Antes de iniciar as entrevistas, o pesquisador leu para cada participante o termo de consentimento livre e esclarecimento – TCLE, lhe entregando uma cópia e confirmando que era de livre e espontânea vontade a sua participação. Mesmo que em caráter voluntário, foi explicado aos participantes a importância das contribuições expostas por eles com o estudo desenvolvido.

O entrevistado poderia a qualquer momento interromper, cancelar ou pausar a sua participação. Foi-lhe avisado também que a entrevista seria gravada, e os dados coletados não seriam expostos, apenas utilizados para fins da pesquisa com cunho acadêmico, e que posteriormente, tudo seria descartado. O roteiro da entrevista também foi submetido e aprovado no Comitê de Ética passando por crivo crítico sobre o teor das informações coletadas e aplicações com seres humanos.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base nos estudos de Wiseman e Cuevas-Rodrigues (2012) e Hedlund *et al.* (2021) dividindo em duas categorias, são elas: problemas de agência e fatores que moldam os problemas de agência. O roteiro pode ser verificado no APÊNDICE B.

Para análise e tratamento dos dados, adotou-se o método de Análise de Conteúdo, que inicia-se desde a primeira fase com a pré-análise das informações, identificando e organizando todo o material coletado, neste caso, o estatuto social, as anotações observadas pelos autores e os dados coletados nas entrevistas.

Com base no roteiro das entrevistas e nos achados literários, foi realizada a segunda etapa, chamada de categorização das respostas relacionando as classes dos acontecimentos para ordená-los preservando o conteúdo exposto pelos entrevistados.

Na terceira fase da atividade, buscou-se desenvolver o processo de análise do conteúdo das respostas, que segundo Bardin (2011), pode ser chamado como etapa de tratamento dos resultados – a inferência e interpretação, no qual, elucida ser primordial a capacidade dos autores de interpretar e lapidar os resultados brutos para processar e retornar significativas colocações sobre a pesquisa.

Por fim, intenta-se a proposição de um relatório técnico indicando o cenário atual da cooperativa, com base nas indicações da literatura, observação participante dos autores, relatos dos entrevistados e nos documentos analisados da cooperativa. Também será proposto o uso de práticas que não foram identificadas e que podem melhorar os processos da cooperativa. Para isso, será utilizado como referência, o manual de boas práticas para

cooperativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

## **5. RESULTADOS**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir do estudo de caso desenvolvido na cooperativa agrícola, com base na análise dos documentos disponibilizados, observação participante e as entrevistas obtidas com os cooperados.

Em um primeiro momento, serão apresentados os achados das investigações feitas no estatuto social da cooperativa, de modo a descrever, os seguintes aspectos: (I) Descrição do caso; (II) Assembleia Geral - AG; (III) Assembleia Geral Ordinária - AGO; (IV) Assembleia Geral Extraordinária – AGE; (V) Conselho de Administração e (VI) Conselho Fiscal, indicando como se formaram e as principais características que definem a sua existência na cooperativa.

Em um segundo momento, buscou-se descrever e analisar as entrevistas realizadas com os cooperados e gestores da cooperativa apresentando os achados. Para facilitar a compreensão dos dados, neste momento serão apresentados quadros sínteses com os resultados e impressões sobre os assuntos investigados na pesquisa, são eles: (a) Participação, (b) Conselho de Administração, (c) Gestão e por último o (d) Conselho Fiscal. Esses aspectos foram escolhidos com base na referência do Guia de melhores práticas para cooperativas ofertado pelo IBGC (2015).

Posteriormente, apresenta-se as sínteses e observações dos achados do texto com relação aos (e) problemas de agência identificados na cooperativa e os (f) fatores que moldam esses problemas.

### **5.1 Descrição do Caso**

A Cooperativa atua na região Centro-Oeste de Minas Gerais desde o ano de 1999 praticando atividades no comércio varejista de medicação veterinária, fabricação de alimentos para animais e atacadista de leite e laticínios entre outras operações junto aos seus cooperados regidas pelos valores e princípios do cooperativismo.

As principais deliberações dispostas na cooperativa são regidas pelo Estatuto social atualizado em 17.03.2006 disponível em sua sede administrativa. A cooperativa pode atuar externamente, inclusive criar novas filiais. Tem como objetivo central beneficiar, industrializar e comercializar a produção de leite de seus cooperados. Pode adquirir e repassar aos cooperados bens de produção e insumos necessários às atividades, adiantar recursos quando possível, filiar-se a outras cooperativas e até mesmo participar de empresas não cooperativas.

Conforme prevê o estatuto, a cooperativa não possui limite de cooperados, mas não deve funcionar com um número inferior a 20 participantes. Qualquer pessoa que atenda aos requisitos mínimos podem se associar a instituição, também deverá passar por um curso básico preparatório sobre cooperativismo custeado pela cooperativa e ao ser aprovado, o conselho de administração conclui o processo. É possível se associar na pessoa física e jurídica, devendo cumprir os requisitos de ingresso para cada categoria. Na data de entrevista com o presidente da Cooperativa, denominado como Gest1, foi mencionado que a Cooperativa conta atualmente com 120 cooperados ativos, mas a maioria não participa de nenhuma atividade da cooperativa ou adquire produtos da instituição.

Cada cooperado tem o direito a participar das Assembleias Gerais e votar nos assuntos que nela forem tratados; Propor medidas de interesse da cooperativa ao conselho fiscal, de administração e em assembleias; Solicitar informações relativas a débitos e créditos pessoal, informações de atividades da cooperativa e se desligar quando quiser. A consulta de livros e peças dos balanços só estarão disponíveis a partir da data de publicação do edital da convocação da Assembleia Geral Ordinária na sede da cooperativa.

Também é dever do cooperado seguir o estatuto social, resoluções deliberadas pelo conselho de administração e medidas aprovadas em assembleia. O cumprimento dos compromissos com a cooperativa, seja ele financeiro, documental ou participativo. O cooperado também deve cobrir perdas do exercício, se houver, de acordo com suas operações e se o fundo de reserva não for suficiente. Prestar informações sobre a atividade exercida, levar a conhecimento do conselho de administração informações ou conhecimento concreto sobre irregularidades que firam a lei ou estatuto e prejudiquem as atividades da cooperativa. O cooperado deve zelar pelo patrimônio material e moral da cooperativa e em caso de falecimento, suas responsabilidades passam para os seus herdeiros.

A demissão ou exclusão do cooperado se dará pelo Conselho de Administração quando deixar-se de cumprir com as obrigações por ele contratadas na cooperativa, exercer atividades que conflite com os objetivos sociais da instituição, levar a cooperativa à prática de protestos, ações judiciais por ações do cooperado, adulterar quaisquer produtos, documentos ou informações, ceder seu nome para não associados se utilizarem dos serviços e deixar de entregar sua produção de matéria-prima, objeto de operações da cooperativa, desviando-as para um comércio concorrente para obter vantagem. O associado terá direito a recurso e defesa no prazo de 15 (quinze) dias após notificação expedida pelo Conselho de Administração.

O capital da cooperativa é representado por quotas-partes sem limite quanto ao máximo, não sendo inferior a R\$12.000,00 reais. O capital é subdividido em quotas-partes no

valor de R\$10,00 (dez reais) cada uma. Cada quota é individual, intransferível a não cooperantes, não podendo ser negociada e nem colocada em garantia. Para ser admitido o cooperante deverá subscrever um mínimo de 60 (sessenta) quotas-partes.

A cooperativa se reserva ao direito de reter 2% (dois por cento) da movimentação financeira de cada cooperado a título de contribuição mensal. As sobras, se houver ao final do exercício, ficará a critério da Assembleia Geral a sua destinação, o que adota o mesmo critério em caso de prejuízos.

A Assembleia Geral dos Cooperantes, Ordinária ou Extraordinária, é o órgão supremo da Cooperativa, com atribuição e poder para dirimir quaisquer decisões ou interesses da entidade. Suas deliberações representam todos, ausentes e discordantes. A convocação sempre é feita e conduzida pelo presidente. O Conselho Fiscal também poderá convocar a qualquer momento uma assembleia. O cooperado que se associar à cooperativa após convocação da assembleia não terá o direito de participar, devendo aguardar a próxima convocação. Os cooperados também podem convocar uma Assembleia Geral contendo a solicitação de 1/5 (um quinto) dos associados.

Qualquer convocação deverá ser realizada com o prazo mínimo de 10 (dez dias) com horário definido para as três convocações e intervalo de 1 (uma) hora entre elas. Não havendo quórum, deverá ser realizada uma nova convocação, cumprindo novamente o prazo determinado. A convocação se dará por meio do Edital contendo os dados da cooperativa, data completa da reunião e local, o que geralmente ocorre na sede social da Cooperativa. Talvez deverá constar a sequência ordinária de convocação, as deliberações do dia e o número atualizado de cooperantes para cálculo de quórum. Por fim, data e assinatura do responsável.

Para dar publicidade, o Estatuto Social prevê que os editais de convocação sejam fixados em locais como a sede social, jornal de ampla divulgação local ou regional e comunicação aos cooperados por outros dispositivos.

Em caso de destituição de qualquer membro do conselho de administração ou fiscal, é competência das assembleias gerais, ordinárias ou extraordinárias dirimir as decisões. Neste caso, se comprometer o funcionamento de cada órgão, a Assembleia Geral precisa designar e promover a posse de novos membros provisoriamente e realizar novas eleições no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

A Assembleia também distribui o quórum de participação da seguinte forma. Dois terços (2/3) aptos a voto em primeira chamada, 50% mais um em segunda convocação e mínimo de 10 cooperados em terceira convocação. Os trabalhos serão conduzidos pelo presidente da seção e com apoio do secretário. Na ausência do segundo, será convidado algum cooperado



para conduzir a confecção e lavratura da ata. Em caso de ausência do presidente, o mesmo processo será realizado com substituição na mesa e condução dos trabalhos.

Agentes inseridos em cargos sociais ou cooperantes comuns não podem votar em caso de decisões de assuntos que tenham direta ou indiretamente envolvimento, como por exemplo a prestação de contas. Para assembleias que forem discutidos o balanço de contas, relatórios do conselho de administração e parecer do conselho fiscal, o presidente solicita ao plenário a indicação de um cooperado para coordenar os debates e conduzir a votação da matéria. Neste caso, a diretoria fica à disposição da assembleia para esclarecer o que for solicitado.

As deliberações a serem tratadas na assembleia devem constar nos editais previamente divulgados e assuntos que não forem ordem do dia somente podem ser tratados após percorrer toda a pauta. Ainda que haja discussão, a matéria que exigir votação deve ser discutida em uma nova Assembleia Geral. Todos os assuntos discutidos na ordem do dia devem estar expressos na ata lavrada, aprovada e assinada ao final por todos presentes.

Todos os cooperados têm direito a apenas um voto, independentemente do número de quotas-partes. E preferencialmente, o voto deverá ser secreto realizado apenas pelo cooperado presente na assembleia, vedada qualquer outro tipo de voto.

Assembleia realizada uma vez ao ano corrente de maneira obrigatória no mês de março para tratar sobre a prestação de contas da cooperativa, parecer do conselho fiscal por meio da apresentação do relatório da gestão, balanço geral, demonstrativo de sobras ou perdas e plano executivo de atividades para o próximo exercício. As sobras ou perdas devem receber o parecer sobre como serão analisadas e o repasse ao fundo obrigatório da cooperativa.

Na Assembleia Geral Ordinária é também realizada a eleição e posse dos membros que irão compor o conselho de administração e conselho fiscal da cooperativa. A aprovação do exercício anterior das contas da cooperativa não desonera os membros da responsabilidade por qualquer infração cometida que possa ferir a lei ou o estatuto.

Realizada a partir da presença de 2/3 (dois terços) dos cooperados para deliberar quaisquer tipos de assuntos relacionados a cooperativa. Em tese, a Extraordinária realiza-se para deliberar assuntos de classe mais importantes e que impactam diretamente no futuro da instituição. A reforma do estatuto, uma possível fusão, incorporação ou desmembramento, mudança do objeto da sociedade ou até mesmo a dissolução voluntária da cooperativa são alguns dos motivos para se convocar uma Assembleia Geral Extraordinária.

O conselho de administração é o órgão máximo presente na hierarquia da cooperativa com responsabilidade de tomar quaisquer decisões sobre as movimentações de

ordem econômica e social, defendendo os interesses da instituição nos termos da lei, do estatuto e discussões em assembleia. O órgão é composto por 6 (seis) membros eleitos pela assembleia geral para mandato de 2 (dois) anos, devendo o cooperado estar em pleno direito com suas obrigações legais. Ao término do período, deverá obrigatoriamente renovar pelo menos 1/3 (um terço) dos componentes. Parentes de até 2º grau não podem compor o mesmo conselho.

O conselho será composto por um Presidente, Administrador Comercial, Secretário e mais 3 (três) Conselheiros Vogais. A permanência no cargo se faz pelo tempo integral do mandato, permitida sempre a recondução. Poderá ser interrompida por renúncia ou recomposição dos cooperados. Em caso de impedimento da permanência do presidente por prazo inferior a noventa dias, assume o Administrador Comercial. Para prazo acima de noventa dias, o Administrador convocará uma Assembleia Geral Extraordinária para preencher o cargo.

O Estatuto Social descreve que o Conselho de Administração deve se reunir mensalmente e extraordinariamente quando necessário e solicitado por seu presidente, membros ou conselho fiscal. As deliberações são decididas pela maioria simples dos votos dos presentes, proibida a representação e o desempate, quando houver, reservado ao presidente. Toda a ordem do dia será tratada, registrada em ata lavrada no livro, lida e aprovada pelos conselheiros presentes. O conselheiro que faltar em duas reuniões consecutivas ou em quatro reuniões anuais será desligado do conselho.

Por meio do Conselho é que são estabelecidas as normas de funcionamento da cooperativa, como regimento interno, quadro social, políticas de investimento e gastos, operações de serviços e estimativa do planejamento anual da instituição. O orçamento e programa de trabalho para o ano seguinte também é proposto pelo conselho à Assembleia Geral. Basicamente, muitas operações passam por decisão do conselho de administração sendo primordial a sua atuação intermediando as operações da cooperativa.

Similar ao Conselho de Administração, o Conselho Fiscal da Cooperativa tem por objetivo fiscalizar de forma assídua e minuciosa as atividades e negócios realizados ao longo do exercício. Para isso, são eleitos 6 (seis) membros, três efetivos e seus respectivos suplentes, todos cooperados eleitos pela assembleia geral. O mandato também é de dois anos e os conselheiros não podem acumular cargos entre os conselhos. Pessoas não idôneas ou ilegíveis não podem compor o conselho fiscal, nem conselheiros parentes de 2º grau do conselho de administração.

As reuniões também ocorrem mensalmente, quando necessário convoca-se extraordinariamente outra reunião e pelo menos três conselheiros devem estar presentes. Dentro do membros eleitos, escolhe-se uma pessoa para secretariar para lavratura da ata e um

coordenador para conduzir as reuniões. O conselho Fiscal poderá se reunir a pedido dos membros, do conselho de administração ou da assembleia geral.

As decisões serão efetuadas por votação por meio da maioria simples dos votos registrados em ata, lida e aprovada ao final da reunião pelos conselheiros presentes. O conselho tem o dever de fiscalizar as atividades e serviços da cooperativa, examinando livros, contas e documentos em caráter mensal, inclusive em datas pontuais que se fizerem necessárias.

É importante que haja observação e fiscalização acerca das despesas da cooperativa e as decisões tomadas pelo conselho de administração. Ouvir os cooperados sobre as narrativas da instituições como eventuais reclamações ou discordância sobre as atividades. Certificar se há o cumprimento integral do estatuto social, legislação fiscal, compromissos trabalhistas e sociais atualizando o conselho de administração sobre as atividades realizadas pelo conselho fiscal.

## 5.2 Governança na Cooperativa Beta

Neste tópico, apresenta-se os resultados relativos à presença e aplicação de práticas de Governança na cooperativa agrícola analisada conforme os quadros sínteses 9, 10, 11 e 12 e achados identificados na literatura conforme o capítulo dois e três deste estudo. Os objetos de análise são a Participação, Conselho de Administração, Gestão e o Conselho Fiscal.

### 5.2.1 Participação

No Quadro 10, pode-se observar uma síntese dos mecanismos de participação, no qual, os entrevistados foram solicitados a indicar sua existência e a percepção dos mesmos, quanto a sua prática dentro das atividades da cooperativa Beta.

Quadro 10 – Mecanismos de participação

PARTICIPAÇÃO					
Afirmativas	Instrumento de formalização	Percepção dos cooperados quanto à existência	Percepção dos cooperados quanto à efetividade	Percepção dos gestores quanto à existência	Percepção dos Gestores quanto à efetividade
A convocação para a assembleia acontece com antecedência mínima de 10 dias.	Estatuto Social	2 - sim 8 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
A cooperativa promove assembleias prévias (pré-assembleia)?	Ofício	1 - sim 9 - não	(1 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
A cooperativa disponibiliza um manual orientando a participação dos cooperados nas assembleias?	Regimento interno	2 - sim 8 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
A ordem do dia da Assembleia Geral, as documentações que embasam as	Estatuto Social	6 - sim 4 - não	(6 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)

discussões e decisões, é disponibilizada com antecedência?					
A ata é lavrada ao término da assembleia?	Livro de atas	5 - sim 5 - não	(5 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
As atas da cooperativa são disponibilizadas na íntegra por meio eletrônico (e-mail ou site na internet) ou outra forma de comunicação que permita acesso pelo cooperado?	Página da Cooperativa ou outras redes de comunicação	1 - sim 9 - não	(1 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Nas assembleias predomina a contagem dos votos na forma de voto por aclamação?	Estatuto Social	8 - sim 2 - não	(8 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
Durante a Assembleia, a cooperativa promove a divulgação de sua Política de Retenção e Distribuição de sobras ou perdas?	Ordem do dia	7 - sim 3 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Pelos achados apresentados, indica-se uma percepção difusa sobre a existência e efetividade de alguma das práticas por parte da cooperativa, principalmente em alguns itens como por exemplo, a adoção de assembleias prévias que antecedem a realização da Assembleia Geral, Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária. Enquanto nove dos dez cooperados desconhecem a realização, os gestores confirmam que são realizadas as assembleias prévias à AGO.

Neste caso, ao se analisar o Estatuto Social da cooperativa, que dispõe das informações sobre a regulamentação das Assembleias e Conselhos, já que a instituição não possui regimentos internos específicos, percebe-se a existência de indicadores que orientam como devem ser criadas as Assembleias e a condução com os cooperados.

Contudo, essa prática não é realizada e não existe a separação das normatizações internas, como a implantação de regulamentos específicos que orientem a realização das Assembleias, o funcionamento do Conselho de Administração e Fiscal, mesmo sendo uma prática voluntária indicada é muito importante para o controle da cooperativa. Os resultados indicam que realmente não há documentos que normatizam as atividades da cooperativa especificamente, que apenas dispõe do Estatuto Social que regulamenta de forma genérica e simplista todas as atribuições dos órgãos e cooperados.

A orientação do manual de boas práticas do IBGC (2015) inclusive, é que as cooperativas tenham disponíveis e incorporadas aos Estatutos, regimentos internos que normatizam ações de controle para os processos, e que esses, garantam transparência nas ações, efetividade, discorrer sobre as atribuições e responsabilidade das partes envolvidas. Em alguns regimentos, recomenda-se também que sejam avaliados a previsão de conflitos e como a cooperativa poderia lidar com eles, como exemplo, a implantação de um código de conduta e

ética para conduzir casos omissos ao Estatuto e regularizar as atividades dos membros da cooperativa.

Assim, verifica-se uma distorção de percepções de alguns cooperados e gestores com relação a existência desses documentos, que são confundidos com a disponibilização do edital e ordem do dia no período que a cooperativa realizará sua Assembleia Geral Ordinária (AGO). Tanto o edital como a ordem do dia, são pré-requisitos básicos que antecedem o encontro e formalizam o cronograma da Assembleia, ao contrário do que se discute aqui, sobre a possibilidade da cooperativa oferecer aos seus cooperados um manual com recomendações que capacite e instrua seus cooperados a participarem das Assembleias.

Os achados do texto, mostram as percepções dos cooperados e gestores sobre o prazo de realização da convocação para as Assembleias. Os resultados indicam que ela está ocorrendo com prazo inferior a dez dias de convocação. Esse período não só fere a recomendação do Estatuto Social, como também a legislação que regulamenta as cooperativas. A previsão é que as cooperativas convoquem sua Assembleia Geral Ordinária com o mínimo de dez dias. No manual de boas práticas do IBGC (2015), recomenda-se que esse número seja de 30 dias ou mais, garantindo oportunidade de acesso e ampla divulgação a todos os cooperados.

Os dados mencionados acima foram confirmados pelos autores, que ao constatarem sujeitos presentes em um grupo de uma rede social compartilhada da cooperativa, verificou-se que a convocação e a ordem do dia foram postadas dias antes da Assembleia. Outro ponto verificado que chamou atenção, uma parcela dos membros do grupo, não eram cooperados. Apenas estavam lá na rede por que conheciam outros cooperados, compravam produtos da cooperativa ou consideravam aquele ambiente interessante como uma *networking*.

Em conversas com o presidente em uma visita *in loco*, foi mencionado pelo gestor a questão de não saber no momento quantos cooperados a instituição possui. Em um primeiro momento, foi falado em um número próximo de 120 cooperados. Posteriormente, a informação era de desconhecimento sobre o número real de pessoas cooperadas.

O gestor ainda descreveu que tem estudado documentos antigos e tentando mapear informações para atualizar os registros da cooperativa, acreditando que o número de cooperados possa ser maior do que o descrito. Ele conclui que a participação é menor agora e esse número não descreve a realidade da cooperativa, mas que os registros apontam para existência de um número bem maior do que 120 cooperados ativos.

Para alimentar a discussão, segue-se abaixo o relato dos autores sobre uma das observações participante realizada justamente na Assembleia Geral Ordinária – AGO, que

confirmam algumas das percepções e efetividades apontadas pelos cooperados e gestores no Quadro 5. Os dados coletados indicam a ausência de algumas práticas levantadas na entrevista, inclusive aquelas “obrigatórias” descritas no Estatuto Social da cooperativa.

Esse relato discutido, foi coletado na participação dos pesquisadores na Assembleia Geral Ordinária da cooperativa realizada na data de 17 de abril de 2023 que ocorreu em terceira convocação às 19h por ausência de presentes na primeira e segunda convocação. A terceira convocação previa o mínimo de 10 (dez) cooperados, e compareceram 11 pessoas. Conforme o Estatuto, a AGO deveria ocorrer às 18h em primeira convocação, 19h em segunda convocação e às 20h em terceira convocação. A assembleia iniciou-se às 19h, sendo que foi respeitado o intervalo de apenas 30 minutos entre cada convocação.

O Edital de convocação foi feita por meio de um jornal local sem circulação e pouco conhecido no próprio município, já que não possuía local de comercialização, como bancas de jornal nem volume de produção grande. Cidades da região não recebem o jornal, apenas assinantes fixos que têm acesso mensal. A ordem do dia apenas foi compartilhada no grupo de cooperados da rede social. Na ordem, foram mencionados assuntos para tratar como a apresentação do balanço financeiro da cooperativa, distribuição das sobras e rateio das perdas e, por último, a eleição de novos membros para o Conselho Fiscal.

Durante a reunião, o primeiro registro importante observado, se deu pela não realização da Ata com as disposições tratadas na Assembleia, apenas foram coletadas assinaturas dos participantes em um caderno comum sem nenhuma relação com livro de ata.

As disposições preliminares da Assembleia foram rapidamente lidas e apresentadas aos cooperados presentes, itens como os relatórios financeiros e o balanço da cooperativa foram apresentados por uma contadora funcionária do escritório de contabilidade que presta serviços para a cooperativa. Segundo o que foi informado, pelo quinto ano consecutivo, a cooperativa apresentou um balanço final de exercício negativo. Os dados apresentados referem-se ao balanço de 2022 e os números são melhores que o balanço anterior do ano de 2021 mesmo com prejuízo.

Quanto às sobras e rateio dos prejuízos, o presidente descreveu que não sabia como seria feita a distribuição. Neste caso, o rateio de despesas, já que a cooperativa fechou no vermelho. Em nova fala, o presidente descreve que tem feito contato com um escritório de contabilidade de outro município, indicando que eles possuem experiência em cooperativas agrícolas para tratar sobre o assunto de distribuição das sobras e rateio de despesas, por que o próprio conselho de Administração da Cooperativa Beta não sabe como discorrer sobre.

Posteriormente, os pesquisadores ao analisarem o assunto discutido em Assembleia e buscar informações no Estatuto Social da Cooperativa, identificaram que o documento prevê a distribuição conforme proporção de aquisição de quotas pelos cooperados, ou seja, cada cooperado possui um número de quotas, e deve responder proporcionalmente a sua porcentagem de quotas pela cooperativa, seja para receber as sobras ou arcar com prejuízos adquiridos.

Porém, como os relatos apresentados são de uma cooperativa com um número real de cooperados desconhecido, torna-se difícil fracionar esses prejuízos e contatar todos os participantes para participarem do rateio previsto.

O último assunto deliberado na Assembleia era sobre a realização da eleição do Conselho Fiscal para posse e mandato de dois anos. Mas o número de cooperados presentes foi insuficiente para a substituição dos seis conselheiros ou pelo menos  $2/3$  (dois terços) dos presentes. Dos onze cooperados presentes, a maioria já estava inserida em algum órgão. No final foi substituído apenas três pessoas e não foi realizado nenhum tipo de votação, apenas a indicação momentânea das pessoas que estavam presentes.

Neste caso, atenta-se para duas situações. A primeira, não houve sequer oportunidade de fazer uma votação para escolha de conselheiros fiscais da cooperativa e os mesmos, não foram consultados sobre o seu interesse ou disponibilidade em assumir o pleito. No segundo aspecto, percebe-se uma Assembleia Geral Ordinária montada e conduzida apenas por diretores e conselheiros, no qual o cooperado comum é a minoria das partes. Assim, as decisões se concentram apenas na mão da gestão.

Por fim, os temas tratados na AGO não mudaram em nada o panorama da cooperativa. A prestação de contas não foi exposta de forma objetiva, em linguagem clara e acessível ao perfil dos cooperados. Também não foi verificada a possibilidade de discutir estratégias para tentar melhorar a saúde financeira da cooperativa no curto e médio prazo. Quanto à não realização do rateio dos prejuízos, é necessário que a cooperativa disponha de reservas de capital para conseguir lidar com o déficit até que se consiga apresentar um plano de abastecimento financeiro que faça o ressarcimento da cooperativa.

Sobre a eleição de conselheiros, ainda existem dois cooperados que precisam ser substituídos e não se sabe se a cooperativa vai cumprir as recomendações do Estatuto. Fatos como esse, indicam a impossibilidade da instituição de colocar pessoas qualificadas no cargo com experiência e formação nas áreas para que possa haver melhores contribuições com as atribuições do cargo. Neste caso, não foi possível nem escolher os conselheiros, nem sequer substituir todos pela ausência de participantes e candidatos na Assembleia Geral.

Com relação à condução da AGO, observa-se a falta de preparação dos gestores com a organização da reunião, no que se atende aos requisitos legais e de boas práticas. Desde o período de exposição do edital até a realização da Assembleia, houve falta de transparência com as atividades dispostas. Como resultado, a divulgação não se demonstrou efetiva e a participação foi ruim. A assembleia do dia tratou de assuntos importantes que sintetizam a realidade da cooperativa, porém sem resultados, já que o seu público não compareceu.

Os resultados apontam que os gestores não possuem tácito conhecimento sobre as suas atribuições na cooperativa, nem conduzem as atividades conforme prevê a legislação e regulamentos internos (Estatuto Social). Confrontante a isso, o público de cooperados não se apresenta, não participa nem acompanha às atividades inerentes à cooperativa e não demonstram ter conhecimento sobre o funcionamento da mesma. Também não foram identificadas a presença de práticas importantes que possam melhorar ou auxiliar as atividades da cooperativa. Os achados iniciais, apontam para uma cooperativa em estágio de declínio, no qual, percebe-se pouca adesão aos mecanismos de GC e participação baixa conforme Carpes e Cunha (2018) e Silva Américo e De Queiroz Caleman (2018) definem.

A cooperativa também não compartilha a Ata e documentos que foram expostos na Assembleia. O não compartilhamento impede que os cooperados ausentes, possam verificar as intervenções que foram definidas na Assembleia, assim como acessar documento de interesse coletivo, como os balanços financeiros e os relatórios apresentados pela Gestão.

Nos achados de Carpes e Cunha (2018), os autores descrevem sobre o processo de maturidade das cooperativas no Sul do Brasil e apontam resultados que demonstram que cooperativas em estágio inicial ou de declínio apresentam menor participação e consolidação de mecanismos de GC, principalmente pela formação e consolidação. Em contrapartida, ocorre maior grau de participação e inserção de mecanismos em cooperativas com níveis elevados de crescimento.

Os estudos de Silva Américo e De Queiroz Caleman (2018) confirmam também pouca participação de cooperados em cooperativas agrícolas do Mato Grosso do Sul com base nas investigações de práticas ofertadas pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), no qual, as cooperativas têm promovido poucos incentivos e captado menos a adesão dos cooperados em suas atividades.

### **5.2.2 Conselho de Administração**

Aqui serão expostas as percepções e achados dos entrevistados com relação a existência e atividades ligadas ao Conselho de Administração da cooperativa, órgão com maior



poder de decisão na instituição e que tem papel primordial por sua autonomia e características. Os dados podem ser observados no Quadro 11, a seguir:

Quadro 11 – Mecanismos do conselho de administração

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO					
Afirmativas	Instrumento de formalização	Percepção dos cooperados quanto à existência	Percepção dos cooperados quanto à efetividade	Percepção dos gestores quanto à existência	Percepção dos Gestores quanto à efetividade
A cooperativa possui um canal de ouvidoria, para acolher críticas, opiniões ou denúncias	Página da cooperativa ou rede social	4 - sim 6 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Existe algum membro do conselho de administração que não seja cooperado?	Regimento interno	0 - sim 10 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
O cargo de presidente da cooperativa e presidência do conselho de administração é ocupado pela mesma pessoa?	Regimento interno	8 - sim 2 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
O mandato dos membros do conselho de administração é de 2 anos.	Estatuto Social	9 - sim 1 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
Os membros do conselho de administração participam de outros comitês ou conselhos de outras organizações?	Regimento interno	1 - sim 9 - não	(2 de 10 percebem)	1 - sim 1 - não	(1 de 2 percebem)
Existe um procedimento de avaliação do desempenho dos membros do conselho de administração?	Regimento interno	5 - sim 5 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente?	Estatuto Social	3 - sim 7 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente com o conselho fiscal?	Estatuto Social	2 - sim 8 - não	(2 de 10 percebem)	1 - sim 1 - não	(1 de 2 percebem)
Existe um regimento interno que normatize as atividades do conselho de administração?	Estatuto Social	3 - sim 7 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Qual o número de membros que compõem o Conselho de Administração?	Estatuto Social	4 - sim 6 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
Qual o número de membros do Conselho de Administração que possui formação em administração, contabilidade ou economia?	Regimento interno	3 - sim 7 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
A cooperativa possui em sua estrutura algum comitê de auditoria?	Estatuto Social	5 - sim 5 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Conforme os dados apresentados acima, o Conselho de Administração da Cooperativa Beta foi tema de discussão na entrevista com os cooperados e gestores. Das afirmativas apresentadas, algumas chamam a atenção dos pesquisadores por indicarem bom conhecimento sobre o assunto.

Os resultados apontam que alguns cooperados acreditam que a cooperativa possui algum canal de ouvidoria disponível para a classe, com objetivo de formalizar reclamações, tecer elogios ou averiguar dúvidas. Os gestores indicam que o canal não existe na cooperativa atualmente. Conforme analisado pelos pesquisadores, não existe esse canal na instituição. Mas alguns cooperados utilizam o telefone comum da cooperativa, assim como o grupo da rede

social para dialogar sobre diversos temas de interesse comum. Por meio desses ambientes, e surgindo interesse, alguma comunicação pode ser aferida. Segundo o presidente, a implantação de um canal de ouvidoria é de interesse da gestão e já foi pensado sobre o assunto, mas não colocado em prática.

A existência de um canal de comunicação ou ouvidoria para que os cooperados possam se manifestar acerca das ocorrências da cooperativa fundamenta o código de conduta ético que a cooperativa pode incluir com base em princípios amplamente aceitos de governança, assim como pode ser visto no capítulo seis do guia de melhores práticas de governança para cooperativas do IBGC (2015).

O código de conduta e preceitos éticos pode oferecer abordagem de assuntos como conflitos de interesse entre as partes, transparência e prestação de contas, relacionamento com os *stakeholders*, responsabilidade social e ambiental, proteção dos interesses dos cooperados, cumprimento legal e regulatório, entre outras intervenções que podem ser discutidas através de um espaço voltado para o cooperado.

Neste caso, a implantação de um código de conduta, assim como canais de comunicação dentro da cooperativa requer uma adaptação quanto às características e necessidades específicas da instituição, considerando sua estrutura, setor de atuação e valores.

Sobre a possibilidade de existir alguma pessoa que não seja cooperada e ingressar no conselho de administração, todos os cooperados, quanto os gestores confirmaram que não existe. Inclusive os achados dos documentos analisados indicam que nenhuma pessoa que não seja cooperada poderá ser nomeada como membro do Conselho, conforme previsto no Estatuto Social. Os membros do conselho respondem por todas as ações realizadas durante o mandato, e mesmo que depois do pleito caso seja necessário alguma averiguação por irregularidades.

Os entrevistados também tiveram percepções parecidas acerca da possibilidade do cargo de presidente da cooperativa e presidente do Conselho de Administração ser ocupado pela mesma pessoa, no qual ocorre inclusive na gestão atual da cooperativa. Os resultados indicam para a maioria confirmando que sim. Outra percepção parecida é sobre conhecer o prazo do mandato de presidente, que segundo o Estatuto pode ser de até dois anos. Apenas um entrevistado respondeu diferente. Neste caso, considera-se a maioria tendo essa informação concisa sobre a cooperativa.

Porém, essas percepções ficam dispersas quando as perguntas aprofundam um pouco sobre o assunto e as considerações ficam divididas entre aspecto de dúvida ou desconhecimento sobre o assunto. Perguntas como a periodicidade da ocorrência de reuniões do conselho de administração e com o conselho fiscal, existência de documentos que regularize

o órgão e suas disposições, assim como a composição e qualificação do conselho, trouxe percepções distintas e que apontam pouco conhecimento sobre o assunto. Os gestores tiveram percepções melhores sobre o assunto. Inclusive são personagens que têm maior participação e engajamento diário com esses assuntos.

Dois levantamentos que chamaram atenção dos pesquisadores e que apontaram percepções equilibradas, refere-se a existência de um processo de avaliação de desempenho do conselho de Administração e se a cooperativa dispunha de um comitê de auditoria atualmente. Nenhuma das duas práticas conforme analisado na pesquisa é desenvolvida, mas podem estar associadas a outros mecanismos praticados que causaram confusão na percepção dos entrevistados.

Alguns estudos colaboram com as observações citadas quanto ao conselho de Administração da Cooperativa.

Na literatura investigada, três obras realizaram análises com relação ao conselho de administração em cooperativas agrícolas, fator importante para realizar parâmetros de comparação, já que os pesquisadores do estudo atual, também falaram sobre cooperativa de outras áreas para enriquecer a discussão e apresentar um arcabouço teórico mais robusto, mesmo enfatizando que são modalidades diferentes. Ademais, estudos relacionados à legislação brasileira de normatização foram relatados no aprofundamento literário, mesmo sabendo que esse tipo de conteúdo trata de práticas obrigatórias e não refere-se a adoção de práticas voluntárias.

Carpes e Cunha (2018) e Franken e Cook (2019) indicam que a prevalência e consolidação do Conselho de Administração está mais presente na quarta fase, chamada de rejuvenescimento no qual ocorre maior comprometimento com a tomada de decisão sobre os rumos da cooperativa. É preciso que haja maior mobilização do conselho para que se defina estratégias que motivem os cooperados a participar das ações dispostas na cooperativa e com isso fortalecer o crescimento dos negócios.

Com a contribuição da literatura e os achados pertinentes as respostas representadas pelos cooperados e documentos analisados, tem-se as seguintes considerações.

Em relação ao conselho de administração há uma clara indicação que os cooperados têm pouco conhecimento ou informação sobre os procedimentos que regulamentam o conselho. Como exemplo, o Estatuto Social prevê que o conselho se reúna mensalmente para acompanhar as atividades da cooperativa, e se possível, faça o mesmo com conselho fiscal para prestar informações e ser fiscalizado pelo órgão. Não existe um regimento individual que regularize essa situação, apenas o Estatuto da cooperativa.

Com base nessas informações e as percepções relatadas, percebe-se que a maioria não sabe que o conselho de administração se reúne mensalmente e qual o teor das discussões que são realizadas nesses encontros. Tampouco tem conhecimento sobre as intervenções e participação do conselho fiscal nas atividades da cooperativa.

Outra fundamentação é que a maioria dos cooperados participantes não sabem quantos membros e quais são que participam e representam os conselhos, tanto de administração, quanto de fiscalização.

Uma das medidas de intervenção para correção desses procedimentos podem ser definidas a partir dos estudos de Silva Americo e De Queiros Caleman (2018) que indicaram oito ações de controles para serem adequadas ao conselho de administração com objetivo da gestão de monitorar as ações dos agentes com interesses distintos e obter maior controle da organização.

Os autores argumentam ainda que um dos possíveis problemas inerentes ao conselho de administração e que gera conflitos de agência na cooperativa está relacionado a eleição dos membros, já que apenas cooperados podem participar e nem sempre esses cooperados possuem conhecimento e qualificação para exercer com qualidade essas funções administrativas (SILVA AMERICO; DE QUEIROS CALEMAN, 2018).

Os achados dos autores citados, confirmam a realidade da cooperativa Beta, que entre os entrevistados possui cooperados com diversas categorias de escolaridade, mas pouca qualificação e conhecimento para discutir o assunto proposto. Neste caso também para assumir cargos de gestão e fiscalização.

Mesmo que tenha sido observada apenas uma amostra da cooperativa, ao conversar com alguns cooperados e abordar a temática, a maioria não consegue apontar entre os seus colegas, algum perfil com formação relacionada às atividades da cooperativa, principalmente administradores, contadores e agrônomos.

### **5.2.3 Gestão**

O tópico sobre a gestão da cooperativa caracterizado no Quadro 12, descreve o conhecimento dos cooperados e gestores sobre a diretoria da cooperativa, percepção da existência e efetividade de práticas adotadas. Esse espaço na cooperativa é responsável por articular a ligação entre diretoria e conselho de administração estabelecendo seus limites de relação e partindo pelo pressuposto de adotar o princípio da transparência como principal elo de bom relacionamento entre as partes.

Quadro 12 – Mecanismos de gestão

GESTÃO					
Afirmativas	Instrumento de formalização	Percepção dos cooperados quanto à existência	Percepção dos cooperados quanto à efetividade	Percepção dos gestores quanto à existência	Percepção dos Gestores quanto à efetividade
A cooperativa prepara os relatórios econômicos e financeiros, observando os padrões internacionais?	Boletim Administrativo	2 - sim 8 - não	(2 de 10 percebem)	1 - sim 1 - não	(1 de 2 percebem)
A cooperativa divulga anualmente os relatórios econômicos e financeiros?	Boletim Administrativo	4 - sim 6 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
Há uma política formal de remuneração para o cargo de diretor executivo?	Estatuto Social	0 - sim 10 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Existe uma política formal de remuneração dos membros do conselho de administração?	Estatuto Social	0 - sim 10 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Há uma política formal de remuneração dos membros do conselho fiscal?	Regimento interno	0 - sim 10 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
A cooperativa possui um código de ética/conduta?	Regimento interno	1 - sim 9 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
A cooperativa possui auditoria externa?	Estatuto Social	0 - sim 10 - não	(2 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
A cooperativa possui estrutura de auditoria interna?	Estatuto Social	0 - sim 10 - não	(10 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quanto aos achados, os cooperados indicaram, em sua maioria, que a cooperativa Beta não prepara os relatórios e sua prestação de contas segundo alguma normativa e que não são divulgados esses boletins. Em contrapartida, os gestores afirmam que sim, que esses relatórios são disponibilizados e é feita a prestação de contas sobre as movimentações financeiras e contábeis anual da cooperativa.

Para enriquecer a discussão, conforme presenciado na AGO pelos pesquisadores em 17 de abril, foi sintetizado aos presentes algumas informações resumidas sobre o balanço financeiro da cooperativa. Não houve apresentação dos documentos para leitura e compartilhamento, apenas foi lido um resumo sobre como se encontrava a situação atual da cooperativa, que naquele momento registrou pelo quinto ano consecutivo um déficit de arrecadação em relação às suas despesas. O documento já estava assinado e aprovado pelo conselho fiscal. Naquele momento, mesmo recebendo uma informação não positiva, não houve contestações por parte de algum cooperado sobre o déficit e um novo item da ordem do dia foi iniciado.

Observa-se uma recusa dos cooperados em contestação ou repercussão sobre a pauta tratada e pelo contexto apresentado, já que houve sequência negativa significativa dos balanços apresentados. Justifica-se também pelo fato de estarem poucos presentes no local, apenas 12 cooperados, destes, 80% são da diretoria ou dos conselhos. Indicador que confirma

a participação e acometida e pouco acompanhamento das intervenções na cooperativa pelos mais de 100 cooperados existentes.

Contribuindo com a discussão, Silva Americo e De Queiros Caleman (2018) nos achados apontam a existência de conflitos de agência em ambientes de cooperativas que gestores tentaram agir em prol dos membros do Conselho de Administração, ao qual são subordinados e deixaram em segundo plano os interesses dos cooperados. Quanto menos informações os cooperados possuem sobre as atividades da cooperativa por parte da gestão, mais grave será a situação da instituição.

Neste caso da cooperativa Beta, os cooperados indicaram em suas percepções, que os gestores possuem mais informações sobre as atividades das cooperativas do que eles. Item que será discutido nos achados de problema de agência, mas que podem contribuir para afirmar a necessidade de maior transparência nas ações da cooperativa e implantar um procedimento permanente de auditoria externa para acompanhar a instituição.

Com relação a presença de uma auditoria, os próprios entrevistados e gestores confirmam que no momento não há a presença do órgão de controle ativo na cooperativa. O presidente, Gest1 ao ser entrevistado, afirmou ser uma vontade pessoal, realizar a implantação no seu mandato, mas não ocorreu por não depender exclusivamente dele e pelo custo de operação.

A cooperativa também não prevê no Estatuto Social nenhum tipo de remuneração para os cargos da diretoria e conselhos vigentes. Também não existe nenhum tipo de documento ou regimento interno extra que regulamente as atividades, estabeleça premissas éticas de trabalho e que seja compartilhado a todos.

Carpes e Cunha (2018) afirmam que cooperativas em estágio avançado de maturidade se fortalecem com adoção de auditorias independentes para obter maior desenvolvimento e responsabilidade com os resultados. Por mais que a cooperativa Beta esteja atuante desde o ano de 1999 no mercado, suas ações não confirmam essa caracterização e avanço de estágio com finalidade de ofertar suporte e assessoramento aos órgãos de conselho.

Silva Americo e De Queiroz Caleman (2018) discutem que a maioria das cooperativas agrícolas do estudo só procuram por esses procedimentos auditáveis em situações específicas com a utilização de comitês temporários e trabalhos de consultoria para a gestão, o que não corrobora a longo prazo para uma gestão organizada.

Assim, é fundamental a possibilidade de contar com processo de auditoria na cooperativa para auxiliar nas decisões principalmente do conselho de administração, especialmente em assuntos com profundidade. Diante disso, deve haver uma conexão e

participação mútua entre a auditoria e o conselho fiscal, item discutido a seguir, para que haja uma relação de trabalho benéfica à cooperativa.

#### 5.2.4 Conselho Fiscal

Apresenta-se aqui, a percepção dos entrevistados com relação ao conselho fiscal e suas características. Já que o fiscal é parte integrante do sistema de GC das cooperativas com sua estrutura de controle formada no sistema cooperativo. Os resultados podem ser observados no Quadro 13.

Quadro 13 – Mecanismos do conselho fiscal

CONSELHO FISCAL					
Afirmativas	Instrumento de formalização	Percepção dos cooperados quanto à existência	Percepção dos cooperados quanto à efetividade	Percepção dos gestores quanto à existência	Percepção dos Gestores quanto à efetividade
Qual o número de membros que compõem o Conselho Fiscal?	Regimento interno	5 - sim 5 - não	(5 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)
Quantos membros do conselho fiscal possuem formação em contabilidade ou finanças?	Regimento interno	4 - sim 6 - não	(4 de 10 percebem)	1 - sim 1 - não	(1 de 2 percebem)
Existe um regimento interno que normatize as atividades do Conselho Fiscal?	Estatuto Social	1 - sim 9 - não	(1 de 10 percebem)	0 - sim 2 - não	Não houve percepção
Qual o número de vezes que o conselho fiscal reúne-se anualmente?	Regimento interno	2 - sim 8 - não	(2 de 10 percebem)	2 - sim 0 - não	(2 de 2 percebem)

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Os resultados indicam informações coletadas parecidas aos relatos e percepções apresentadas no mecanismo do Conselho de Administração, e observadas no Conselho Fiscal. A maioria dos cooperados não possuem a informação ou conseguem descrever quantas vezes o Conselho Fiscal se reúne anualmente e se existe na cooperativa um regimento interno que normatiza as atividades do Conselho.

Os achados também não apontam se os entrevistados percebem a existência e efetividade do conselho Fiscal como um órgão presente e atuante na cooperativa. Neste caso, o que se constata, é que o Conselho Fiscal não é atuante e não cumpri a pasta de reuniões mensais conforme prevista no Estatuto. Assim, o conselho não cumpre o seu papel de órgão fiscalizador do Conselho de Administração.

Com isso, segue algumas considerações sobre a avaliação dos autores e percepção dos entrevistados.

Um dos possíveis problemas de agência é justamente sobre a limitação do conselho, principalmente no Brasil, já que são formados por apenas por cooperados, o que muitas vezes

inserir cooperados sem nenhuma qualificação, apenas para nomear membros e cumprir a lei. Esses dados foram encontrados no estudo de Silva Americo e De Queiroz Caleman (2018) e podem ser utilizados para avaliar a situação da cooperativa Beta, que também possui um índice pequeno de escolaridade entre os seus cooperados, inclusive dos órgãos eleitos. Outro fator que atrapalha, é a própria participação, já que a escolha de novos membros na AGO foi realizada pela simples maioria de quem estava presente, já que poucas pessoas compareceram à Assembleia.

A maioria dos cooperados sabem que não existe nenhum regimento interno elaborado exclusivamente para regulamentar as ações do conselho fiscal e é desconhecido pela grande maioria a periodicidade de encontros entre os membros. O Estatuto Social que regulamenta as atividades, indica a reunião dos seus membros em caráter mensal, inclusive com o Conselho de Administração, o que segundo os gestores ocorre mensalmente.

Outra discussão dos relatos de Silva Americo e De Queiroz Caleman (2018) está relacionada aos relatórios do conselho fiscal, que segundo os autores ocorre com base nos relatórios e pareceres expedidos pelo Conselho de Administração em prol das atividades. Se isso não ocorrer, ocasionalmente, o conselho fiscal não exercerá seu papel de atividades nem sua função fiscalizadora na periodicidade estabelecida no estatuto da cooperativa.

Portanto, os dados da cooperativa e as discussões sobre o conselho fiscal apontam para um conselho fiscal sem transparência nas suas intervenções e um trabalho de fiscalização desconhecido pelos seus cooperados ou até mesmo pouco efetivo.

Em resumo, ao se avaliar a presença de Governança na Cooperativa investigada, percebe-se a existência dos mecanismos formais dispostos no Estatuto Social, como Conselho de Administração e Conselho Fiscal, mas ao se avaliar a presença de práticas voluntárias, nota-se que não são atribuídas muitas ações.

Da parte dos cooperados, as percepções indicam que a cooperativa não é transparente em suas atividades, isso vale para a direção executiva, Conselho de Administração e Fiscal. Os mecanismos formais existentes não cumprem com as necessidades e atribuições destinadas aos órgãos. O conselho fiscal não se reúne com a frequência determinada, por consequência, não acompanha o trabalho realizado pelo Conselho de Administração.

A Assembleia não é elaborada e conduzida com a devida responsabilidade, se atentando aos procedimentos legais, como por exemplo: período mínimo de convocação e exposição do edital e ordem do dia, lavratura da ata, eleição e substituição dos membros do conselho com mandato finalizado.



Se práticas obrigatórias não estão sendo executadas, também não foram identificadas algumas práticas voluntárias que poderiam melhorar as condições de relacionamento, transparência e participação dos cooperados nas atividades da cooperativa.

Alguns exemplos podem ser destacados, como: Divulgação do edital, ordem do dia com um prazo mínimo de 30 dias em jornal de circulação, redes sociais e outros canais de comunicação internos; roteiro estruturado de preparação aos cooperados de como serão dispostas as informações e a participação na cooperativa; voto secreto para decisões postas na ordem do dia; registro em ata e compartilhamento com todos presentes; apresentação visual e compatível de todos os relatórios da gestão, balanços e política de sobras e rateio de perdas; Criação de regimentos internos para o Conselho de Administração, Fiscal e comitê de ética para regularizar as atividades da cooperativa, garantindo e atribuindo as obrigações, responsabilidade e penalidades aos seus cooperados.

Em suma, a cooperativa não apresenta uma boa saúde financeira, conforme destacado pelos gestores na AGO, têm balanços negativos e não há uma projeção de melhorias por parte da instituição em primeiro momento, o que demanda ainda mais a necessidade da instituição controlar suas atividades em busca de melhorias para o desempenho. Parte desse processo, passa pelo cumprimento das formalidades legais e instauração de comitê de auditoria para identificar fatores que prejudicam o crescimento da cooperativa no curto e médio prazo.

Paralelamente, faz-se necessário uma postura mais firme e objetiva por parte da gestão para reformular os processos administrativos vinculados à cooperativa. A começar pelo cumprimento integral das atividades e ações do Conselho de Administração. Com isso, intervenções do Conselho Fiscal nas movimentações realizadas pelo Conselho de Administração.

O resgate dos cooperados ausentes é fundamental para as intervenções propostas, já que novos membros vão ter que participar dos órgãos de controle, comitê e torna-se importante que essas pessoas consigam participar e agregar experiência, qualificação e tempo para e com a cooperativa.

A adoção de práticas de GC com base em manuais para cooperativa permite a possibilidade de criar um DNA na instituição mais profissional, transparente, justo e com uma cultura organizacional objetiva, com propósito de desenvolvimento, gerando valor e criando mecanismos de controle que podem impedir que a cooperativa passe por problemas futuros mais graves e venha a ser dissolvida. Novas práticas também pode contribuir para o relacionamento entre cooperados e gestores, com objetivo de mitigar problemas de agência na cooperativa, tema no qual, será exposto no próximo capítulo.

### 5.3 Conflitos de agência na Cooperativa Beta

Dentro das cooperativas, a implementação de práticas de GC pode reduzir conflitos de agência, envolvendo os principais membros internos - cooperados, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria e conselho fiscal. Estes membros compõem, em seus respectivos conselhos, um conjunto de mecanismos de Governança. No Quadro 14, a seguir, segue uma síntese com três problemas de agência, são eles: Assimetria de informação, Conflitos de interesse e Comportamento oportunista do agente que vão elucidar a percepção dos membros da cooperativa sobre conflitos de agência.

Quadro 14 – Síntese dos conflitos de agência

Conflitos de agência	Percepção dos cooperados (Sim/Não)	Percepção dos gestores (Sim/Não)
<b>Assimetria de informação</b>		
Sempre recebo informações da cooperativa.	6 - sim 4 - não	2 - sim 0 - não
Me interessa em acompanhar as informações da cooperativa	3 - sim 7 - não	1 - sim 1 - não
Os membros da diretoria possuem mais informações que todos os cooperados a respeito da cooperativa.	7 - sim 3 - não	1 - sim 1 - não
<b>Conflitos de interesse</b>		
Vivenciei alguma situação em que o meu interesse entrou em conflito com os interesses da cooperativa.	3 - sim 7 - não	0 - sim 2 - não
Presenciei situações em que membros da cooperativa tiveram interesses diferentes da direção da cooperativa.	1 - sim 9 - não	0 - sim 2 - não
<b>Comportamento oportunista do agente</b>		
Vivenciei situações em que cooperados agiram para buscar vantagens em relação à cooperativa ou a outros cooperados.	0 - sim 10 - não	0 - sim 2 - não

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Com base no Quadro 14, pode-se verificar que os cooperados tem percepções distintas sobre algumas informações que lhe foram questionadas. Ao serem perguntados sobre receber informações da cooperativa sobre as atividades e movimentações, quatro participantes responderam que não, mas quando questionados se buscaram informações ou tem interesse em acompanhar a cooperativa, oito participantes responderam que não, inclusive um gestor. Para complementar, em uma terceira questão, foram solicitados a responder se consideravam que a diretoria possui mais informações do que os cooperados. A maioria respondeu que sim.

Entretanto, uma parcela dessas pessoas que descrevem não receber informação, são os mesmos indivíduos que não tem interesse em buscar esses dados e reafirmam que a diretoria é quem detém todo o conteúdo da cooperativa em relação aos cooperados.

A seguir tem-se dois relatos de cooperados que representam melhor a discussão apresentada na íntegra.

COOP5 – “Esse negócio é complicado, acho que a cooperativa deveria se organizar mais e colocar as informações de maneira pública, expor melhor as ações e envolver melhor o quadro de cooperados. Eu particularmente participo muito pouco, não utilizo dos serviços nem participo das atividades, mas também não recebo nada sobre a cooperativa de maneira organizada, um e-mail, uma carta ou publicação. Os diretores sempre têm informações que as outras pessoas não têm. Se não utilizar isso para o bem da cooperativa isso acaba prejudicando a participação. A cooperativa deveria ser igual uma empresa normal, divulgar resultados sempre, fazer promoções, atrair as pessoas”, conclui.

COOP8 – “Bom, já tive oportunidade de falar com o presidente sobre isso. Por eu ser uma pessoa próxima, eu acho que estou a parte das informações da cooperativa, mas mesmo assim não sei de alguns processos. Mas percebo que a cooperativa como um todo não trabalha de forma transparente. Nem digo que é por maldade ou rolo, mas falta demonstrar mais o que faz. É como se fosse um bom político, mostra seus resultados. Acaba que nesse contexto, os gestores sempre vão ter mais informações do que os demais, por que também há pouco interesse dos associados sobre as atividades burocráticas”, conclui.

Os achados encontrados confirmam as falas de Wiseman e Cuevas-Rodrigues (2012) que descrevem ser necessário que os atores envolvidos busquem formas de compartilhar e divulgar informações de maneira mais ampla e transparente, para que haja maior interesse e manifestação dos cooperados. Uma das possibilidades seria a criação de mecanismos de comunicação e de prestação de contas mais efetivos que poderiam ajudar a reduzir a assimetria de informação e a aumentar a confiança e a legitimidade da cooperativa Beta.

Silva, Souza e Leite (2011) e Hedlund *et al.* (2011) também discutem sobre os potenciais problemas de agência provocados pela estrutura de cooperativas, observando que o principal foco de conflito está vinculado à relação entre os cooperados e o conselho de administração, uma vez que o poder e as informações ficam estabelecidas sobre o órgão e não são compartilhadas de uma maneira funcional para colocar o cooperado a frente da gestão.

Os dois outros conflitos de agência abordados na investigação se referem aos conflitos de interesse entre as partes e o comportamento oportunista do agente perante a cooperativa. Intenta-se que talvez os resultados apresentados com base na percepção dos entrevistados não a realidade atual da cooperativa ou de outros momentos. Observa-se que a questão apresentada causou desconforto para os participantes.

Boa parte das respostas, resumiu-se em uma negativa de desconhecer ou ter vivenciado alguma experiência dentro da cooperativa sobre a temática. No momento dos

relatos, os entrevistados sentiram no contexto das perguntas a sensação que a reprodução da resposta poderia responsabilizar ou sugerir que algum cooperado estivesse fazendo uma ação que pudesse prejudicar a cooperativa. Contudo, ainda foi possível coletar relatos sobre o assunto, segue abaixo duas falas que tratam sobre conflitos de interesse:

COOP5 – “Acredito que todo ambiente assim possui conflitos de interesses diferentes. Eu não tenho participado, então não sei dizer, mas acho difícil não ter em um lugar onde tem tantos empresários e todos com interesse de obter lucros e mais lucros”, conclui.

COOP6 – “Sim. Não sei dizer exatamente o motivo, mas houve um momento que sócios e diretoria estavam em desacordo com valores de compra de insumos. A diretoria opta pelo melhor para o coletivo, e os cooperados têm interesse individual, já que a maioria é fazendeiro produtor de grãos, leite e outras mercadorias”, conclui.

Wiseman e Cuevas-Rodrigues (2012) avaliam a presença de conflitos de interesse como presentes e manifestam a necessidade de entender os conflitos de interesse como um aspecto central da agência social e da tomada de decisão nas organizações. A adoção de práticas de controle interno e externo, como auditorias, bem como a adoção de incentivos para comportamentos éticos e responsáveis. Outro caminho Fundamental é promover a transparência e a prestação de contas como forma de reduzir os conflitos.

Complementando as falas dos autores, a cooperativa não possui nenhum mecanismo de controle externo, inclusive o próprio presidente confirma o desejo de inseri-lo. A cooperativa também não possui atualmente um código de ética e responsabilidade para compartilhar com os cooperados e seguir, o que poderia contribuir para direcionar e combater esses conflitos e refutar comportamentos oportunistas entre as partes. Sem nenhum regulamento a ser utilizado como parâmetro, os próprios gestores podem priorizar seus interesses em detrimento dos cooperados e demais partes da instituição.

Conforme os achados, torna-se essencial mencionar a utilização dos mecanismos de GC para a cooperativa Beta como forma de mitigar os problemas de agência, mas poderia deixar de mencionar pesquisas voltadas para cooperativas agrícolas que propõe modelos de governança que podem contribuir para a instituição melhorar seus processos.

O modelo de Arando e Vilaseca (2011) é baseado em quatro pilares essenciais de atividades, são eles: a participação dos membros, estruturação dos direitos e deveres dos cooperados, princípios da transparência e prestação de contas e supervisão e controle externos. Esses mecanismos também podem ser identificados nas pesquisas de Silva *et al.* (2019) – (Modelo de GC baseado em responsabilidades sociais); Rabelo *et al.* (2020) – (Modelo de GC baseado na profissionalização da cooperativa); Santos *et al.* (2019) – (Modelo de GC baseado

na transparência) e Oliveira *et al.* (2017) – (Modelo de GC baseado na participação dos cooperados).

### 5.3.1 Fatores que moldam os Problemas de Agência

Neste tópico, serão apresentados alguns fatores que contribuí para a aparição dos problemas de agência dentro das cooperativas. Neste contexto, o Quadro 15, tem as percepções de cooperados e gestores sobre as temáticas: Densidade da rede, Percepção de instrumentalidade em relação a Liderança, Participação e Percepção de Utilidade e Desempenho.

Quadro 15 – Síntese dos fatores que moldam os problemas de agência

Fatores que moldam os problemas de agência	Percepção dos cooperados (Sim/Não)	Percepção dos gestores (Sim/Não)
<b>Densidade da rede</b>		
Me considero uma pessoa influente na cooperativa.	2 - sim 0 - não	1 - sim 9 - não
Minhas colocações são levadas em consideração e influenciam outros cooperados.	2 - sim 0 - não	1 - sim 9 - não
<b>Percepção de instrumentalidade em relação a liderança</b>		
A gestão de cooperativa atua de maneira impessoal, buscando o melhor para os cooperados de maneira geral.	2 - sim 0 - não	8 - sim 2 - não
<b>Participação</b>		
Me considero participativo nas ações e no dia-a-dia da cooperativa.	1 - sim 1 - não	3 - sim 7 - não
Considero a minha participação como sendo satisfatória na cooperativa.	1 - sim 1 - não	2 - sim 8 - não
<b>Percepção de utilidade e desempenho</b>		
O desempenho da cooperativa em cumprir sua função é satisfatório para mim.	1 - sim 1 - não	2 - sim 8 - não

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Os resultados expostos no quadro acima, reforçam duas discussões realizadas anteriormente pelos pesquisadores. Em um primeiro momento, os achados quanto a densidade da rede e de participação confirmam que a cooperativa tem uma classe de cooperados com pouca participação e engajamento nas atividades.

Esses dados se confirmam com as falas de Acebedo-Royo e Requena-Silvente (2014) que afirmam ser primordial a liderança e a formação/qualificação dos membros para a efetividade de um modelo de governança que possa ser funcional. Neste caso, a cooperativa Beta não consegue construir lideranças já que na visão dos próprios cooperados eles não conseguem se observar como pessoas influentes, assistidas por outros nas suas considerações. O que também influencia na baixa escolaridade dos cooperados e participação como um todo.

Com isso, o modelo proposto pelos autores busca equiparar essa demanda e necessidade das cooperativas agrícolas para equilibrar as necessidades e demandas dos cooperados, objetivando a sustentabilidade e a perenidade da cooperativa.

Em um segundo momento, tem-se a discussão sobre a percepção dos cooperados sobre o modelo de atuação de seus líderes, ou seja, como os gestores estão à frente da cooperativa. As respostas apontam a mesma insegurança dos cooperados ao serem perguntados sobre terem vivenciado algum conflito de interesse ou obtenção de vantagem por alguma pessoa. A maioria dos cooperados afirmou acreditar que a cooperativa atua de maneira imparcial sempre com pressuposto de gerenciar para todos.

Abaixo, segue duas falas na íntegra de cooperados sobre as suas impressões sobre o tema abordado, principalmente por cooperados que tiveram uma resposta mais aberta sobre o assunto e não se limitaram a dizer apenas o essencial para não dar profundidade à pergunta.

COOP1 – “É difícil falar sobre, mas na minha visão, acho que fazem uma boa gestão. O presidente é muito atencioso e sempre está presente pelo que observo, mas se você me perguntar da questão financeira, não vou saber dizer se é uma gestão boa ou ruim. Acredito que atuam sim de forma a governar para os sócios tentando melhorar os processos, mas imagino que muitos são pouco participativos igual a mim (risos)”, Concluiu.

COOP5 – “Difícil fazer um panorama sem analisar os números no papel. Mas o que se tem de informação é que a cooperativa não está bem financeiramente, na pandemia piorou e não se tem muita participação dos sócios para contribuir para melhorias. É complicado apontar um cenário promissor, até porque na nossa região, o produtor tem condições de optar por várias opções e frentes de negócio, a cooperativa pode ou não ser uma delas. Em contrapartida, a cooperativa precisa muito dos cooperados para se fortalecer, evoluir e oferecer boas condições de negócio. Eu acho que essa situação do impessoal não acontece tanto, mas acredito sim que possa acontecer, principalmente para aquelas pessoas mais participativas”, conclui.

Vale ressaltar, que a opinião dos autores foi apenas uma sensação observada de desconforto por parte dos cooperados ao serem abordados sobre o assunto, e que as respostas não necessariamente são falsas. Porém, o que se observa são falas controladas sem objetivo de tecer nenhuma responsabilidade ou acusação sobre a atuação do corpo gestor da cooperativa.

Para os entrevistados, a percepção sobre como a cooperativa desempenha o seu papel de atuação baseada nos objetivos e interesse dos cooperados, não foi satisfatória para a maioria, indicando que a instituição está abaixo das expectativas e parcela de atividade. Um dado que pode reafirmar esse posicionamento dos cooperados são os balanços financeiros negativos dos últimos cinco anos que contribuem para confirmar o grau de insatisfação. Com os dados coletados não dá para afirmar que o baixo desempenho esteja relacionado exclusivamente com a adoção de práticas ou ausência delas por parte da cooperativa.

Uma lacuna apontada na pesquisa de Dal Magro *et al.* (2015) pode ser parcialmente respondida com os dados dos achados do presente estudo na Cooperativa Beta. A proposta dos autores era realizar um estudo de caso individual para apontar atributos e características como fatores determinantes ao desempenho da cooperativa. Os dados desse estudo somados com uma nova investigação de variáveis poderia estabelecer quais propriedades são determinantes para moldar o desempenho da cooperativa.

A cooperativa Beta investigada por estar instituída em um estágio de período de declínio pelos dados apresentados e percepções dos interlocutores presentes. Esse estágio é descrito pela queda no desenvolvimento da instituição, sistemas de controle ultrapassados ou pouco aferidos, grande deficiência na comunicação entre os ambientes da cooperativa e consolidação da tomada de decisão centralizada. O modelo é conhecido e foi desenvolvido por Miller e Friesen (1984). O mesmo conta com cinco fases, nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e o declínio, apontado anteriormente.

No final, pôde-se concluir que dois problemas de agência observados na cooperativa analisada destoam dos demais. O primeiro diz respeito ao interesse dos cooperados em obter informações e participar do dia a dia da cooperativa. O segundo indica que os cooperados acreditam ter menos informações sobre a cooperativa do que os gestores.

O primeiro conflito pode ser explicado com base nos achados que indicam que a participação dos cooperados é baixa. O que reflete no interesse direto em saber informações sobre a cooperativa. Nesta ação, há uma relação direta para o surgimento do segundo conflito, quando os cooperados percebem que a diretoria possui mais informações sobre as ações do que eles.

Enquanto a participação na cooperativa é menor por parte dos membros, a gestão acumula em suas mãos o poder de decisão das intervenções realizadas na instituição. Com isso gera acúmulos de cargos, como é o caso do presidente da Diretoria executiva e Conselho de Administração, prestação de contas inerentes a movimentações financeiras que não foram avaliadas em conformidade com a legislação nem vistoriadas por um comitê independente de auditoria.

Com isso, quanto menor a participação na cooperativa dos membros, maior será o acúmulo de poder e intervenções por uma minoria de classe. Consequência disso, a cooperativa é menos transparente nas suas informações, não cumpre a legislação a rigor, não apresenta uma boa saúde financeira e não possui planejamento estratégico alinhado aos membros para mudar esse cenário. Práticas voluntárias e profissionalização da gestão então, não são discutidas e observadas como positivas para o crescimento da cooperativa.

Salazar (2020) constatou em seus resultados que a adoção de práticas nas cooperativas pode melhorar a transparência, a prestação de contas, a participação e a gestão democrática. Esses princípios podem ser utilizados como indicadores de governança, permitindo que as cooperativas avaliem a efetividade de seus mecanismos.

Porém, o autor argumenta que a falta de mecanismos de governança pode levar ao surgimento de conflitos entre os membros da cooperativa. No entanto, a adoção dos princípios cooperativos pode ajudar a prevenir esses conflitos, fornecendo uma estrutura de governança mais robusta e transparente (SALAZAR, 2020).

Hedlund *et al.* (2021) examinaram a relação entre os mecanismos de governança e a teoria da agência no gerenciamento de conflitos em empresas brasileiras. Para isso, foram coletados dados de 167 empresas de capital aberto entre os anos de 2014 e 2018. Os resultados da pesquisa indicaram que a existência de mecanismos de governança, como conselhos de administração, comitês de auditoria e políticas de transparência, está positivamente relacionada com o gerenciamento de conflitos de agências. Os achados da pesquisa na cooperativa coincidem com as falas do autor.

Portanto, empresas que adotam mecanismos de governança têm menor probabilidade de sofrerem conflitos de agência entre os acionistas controladores e minoritários. Isso sugere que a implementação de boas práticas de governança pode contribuir para a redução de conflitos e para a proteção dos interesses dos acionistas minoritários (HEDLUND *et al.*, 2021).

Já os resultados apontados por Carpes e Cunha (2018) diferem dos achados e colocações da presente pesquisa. Os autores indicaram que as cooperativas quando estão no estágio de declínio dispõem de mecanismos de GC (participação) dos cooperados mais desenvolvidos do que em comparação a classificação em estágio de maturidade. Contrapondo a fala dos autores, esse estudo apresenta uma queda significativa de participação dos cooperados na cooperativa no estágio atual e uma concentração de propriedade maior na mão dos órgãos gestores e conseqüentemente acúmulo de poder pela minoria.

Com as decisões asseguradas a poucas pessoas, as percepções apontadas por cooperados são confirmadas e indicam a possibilidade de aparição de outros problemas na agência entre as partes.

## 6. CONCLUSÃO



Essa pesquisa teve como objetivo levantar, a partir de artefatos formais e da percepção de cooperados e gestores, o uso de práticas de governança e a manifestação de conflitos de agência em uma cooperativa agrícola no Centro-Oeste de Minas Gerais.

Conclui-se com base nos achados da pesquisa, que a utilização de Práticas de Governança possui impacto positivo direto na mitigação de conflitos de agência na cooperativa investigada. Os resultados coincidem com os resultados encontrados pelos autores Salazar (2020) e Hedlund *et al.* (2021) no qual, discorrem que as práticas de GC impactam positivamente no gerenciamento de conflitos de agência nas cooperativas.

Observa-se falta de transparência e diálogo por parte da diretoria da cooperativa para lidar com os procedimentos legais, condução das atividades conforme prevê o Estatuto Social da instituição. Nota-se também que a participação dos cooperados é baixa, existe pouco engajamento e confiança dos membros com as atividades da diretoria e conselho. Outro aspecto identificado, percebe-se que a diretoria e Conselho de Administração tem pouca qualificação e preparação para conduzir os compromissos da cooperativa, como exemplo, a Assembleia Geral Ordinária (AGO), demonstrando falta de conhecimento sobre o que normatiza o estatuto social, principalmente em relação a dar publicidade, ampla divulgação aos atos e ser transparente com a prestação de contas e eleição de novos membros dos órgãos da cooperativa.

Na visão do cooperado, a Cooperativa Beta não cumpriu com o seu papel de atuação e desempenho, que neste caso, pode contribuir para o pouco engajamento dos membros. A falta de articulação entre Gestão, Conselho de Administração e Conselho Fiscal prejudica o relacionamento ativo com os cooperados. Mecanismos como a participação, transparência e prestação de contas precisam ser remodelados e colocados em prática. Outro fator importante é qualificar os profissionais que vão assumir posições importantes na cooperativa e buscar externamente fontes de controle (auditorias) para profissionalizar as ações da instituição.

Mesmo que a cooperativa disponha de uma estrutura mínima de governança com base no seus documentos oficiais, é possível indicar sugestões, melhorias e adequações que podem contribuir para o crescimento sustentável e a legitimidade da organização. Como sugestão, pode-se dizer: I) atuação em parceria dos órgãos de administração da cooperativa para o processo de tomada de decisão; II) Inclusão de profissionais capacitados na gestão da direção executiva para somar ao modelo tradicional de governança; III) A criação de mecanismos de controle interno, como auditoria, normativas e comitês, reforçando e aprimorando as práticas de governança já instituídas; IV) Contratação de equipe ou profissional qualificado para somar aos conselhos, sem estabelecer direito a voto, em situação oportuna e necessária; V) buscar capacitação para membros do conselho e diretoria para expansão da formação e experiência

profissional atual; VI) e por fim, colocar em vigor, todas as práticas obrigatórias conforme a legislação para evitar problemas judiciais futuro. Mesmo que obrigatórias, algumas cooperativas deixam de realizar e assumem o risco.

Ressalta-se que os resultados dos achados dessa pesquisa respondem parcialmente uma lacuna de pesquisa apresentada nos estudos de Dal Magro *et al.* (2015). Em contrapartida, os resultados não confirmam a hipótese levantada nos estudos desenvolvidos por Carpes e Cunha (2018) sobre o estágio de declínio da cooperativa.

Com base na investigação realizada na cooperativa agrícola, sugere-se a realização de outras pesquisas na área para averiguar novos dados em governança em cooperativas agrícolas, especialmente na mitigação de conflitos de interesse entre as partes da instituição. Essas investigações podem incluir também comparações entre cooperativas cuja atividade principal seja parecida ou entre ambientes diferentes, a fim de mensurar o nível de governança presente nesses tipo de organizações.

Outra sugestão de pesquisa, principalmente para dar continuidade ao objeto atual, recomenda-se buscar outra cooperativa de mesmo porte, com idades parecidas e atividades afins, com objetivo de comparar e analisar os estágios de cada, assim como apontar os conflitos de agência presente nas instituições.

Em conclusão, esta pesquisa ajuda a solucionar problemas específicos da cooperativa estudada, que apresenta semelhanças com muitas cooperativas agropecuárias do país. Os resultados obtidos podem ser úteis para que novos estudos possam ser realizados e aprimorados, inclusive outras cooperativas possam utilizar com o objetivo de melhorar suas estruturas de governança. Vale destacar, que uma estrutura de governança em cooperativas mais avançada com aprofundamento requer um trabalho mais dedicado e participativo entre as partes da cooperativa e pode ser adotado gradualmente, conforme avança às melhorias internas.

Também é importante que os objetivos da cooperativa estejam claros e correlacionados com as intenções de adotar níveis avançados de governança para suprir suas necessidades, condições econômicas e financeiras, devido ao custo e vontade por parte dos cooperados de reformular os processos. Ademais, a pesquisa contribui com os avanços em pesquisas para o conhecimento da temática e expansão da discussão, apresentando resultados que podem ser explorados por outros pesquisadores e pela academia relacionada à área de gestão das organizações.

Um fator limitante do estudo está relacionado ao número de entrevistados, já que apenas 10% dos cooperados participaram da pesquisa. Os cooperados demonstraram pouco interesse em discutir sobre pautas da cooperativa. Outro fator que restringe o universo de

participantes está vinculado ao conhecimento prévio sobre a cooperativa e suas atividades. O baixo índice de escolaridade e informações dificulta a inserção do cooperado na pesquisa.

Por fim, a discussão sobre o tema Governança é um universo infinito de possibilidades e novas pesquisas podem surgir para confirmar ou desmentir achados da literatura e contribuir para que as cooperativas desenvolvam seus mecanismos de Governança com o objetivo de profissionalizar e desenvolver sua gestão.

## REFERÊNCIAS

ACEBEDO-ROYO, José Luis; REQUENA-SILVENTE, Francisco. The role of governance in loyalty and commitment in cooperative enterprises. **Journal of Agricultural Economics**, v. 85, n. 2, p. 283. 2014.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANDO, Saioa; VILASECA, Jordi. Board of directors' characteristics and effectiveness in Spanish agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Economics*, v. 62, n. 3, p. 665-683, 2011.

ARORA, A.; BODHANWALA, S. Relationship between corporate governance index and firm performance: Indian evidence. **Global Business Review**, v.19, n.3, p.675-689, 2018.

BACEN. **Cooperativas de crédito rural**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/supervisao/estrutura/cooperativas/rurais>>.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.

CADBURY COMMITTEE. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. **London: Gee**, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CARPES, Antônio Maria da Silva; CUNHA, Paulo Roberto da. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CATAPAN, A.; COLAUTO, R. D. Corporate governance: a review of its relationship with the financial performance of listed companies in Brazilian the year of 2010–2012. **Contaduría y Administración**, v.59, n.3, p.137-164,2014.

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

DA SILVA, Fabiana Ferreira; SANTOS, David Ferreira Lopes. Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito: Estruturas e Práticas. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 21, n. 3, 2018.

DAL MAGRO, Cristian Baú et al. Ranking das cooperativas agropecuárias: um estudo dos indicadores de desempenho e a relação com atributos de governança corporativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 2, 2015.

FRANKEN, Jason RV; COOK, Michael L. Do corporate governance recommendation apply to US agricultural cooperatives? **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5321, 2019.

GERHARD, Alcimar; MOREIRA, Vilmar Rodrigues; WEYMER, Alex Sandro Quadros. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-23, 2021.

HEDLUND, Patrique Rosa *et al.* A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 41, p. 4144-4162, 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O que é Governança Corporativa**. 2021. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento>>.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LEDUR, Joel Adriano *et al.* A Governança Corporativa e suas Diretrizes com base no Modelo de Boas Práticas do Banco Central do Brasil: Estudo de Caso na Sicredi Serrana RS. In: **XX Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2020.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revistado BNDES**, v.4, n.8, p.209-231, 1997.

MAIA, J. L.; DI SERIO, L. C. Governança corporativa e estratégia empresarial: mapeamento bibliométrico da produção na área. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 2, p. 160-185, 2017.

MARIČIĆ, Goran; ŠKORIĆ, Sanja; RADENKOVIĆ, Danijela. Application of the principles of corporate governance in agriculture cooperatives. **Економика пољопривреде**, v. 65, n. 2, p. 827-841, 2018.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MONKS, Robert AG; MINOW, Nell. **Corporate governance**. John Wiley & Sons, 2011.

NÍCOLAS, Isoé Nicolás; ROTILI, Liane Beatriz; BAGGIO, Daniel Knebel. Princípios da Governança Corporativa em Cooperativas: Caso Cooperativa de Distribuição de Energia Elétrica Alpha. **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 1, 2018.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. 2022. Sistema OCB. Brasília, DF, p.01-75. 2022.

OCB. Cooperativismo agrícola brasileiro: **Uma história de conquistas e desafios**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/biblioteca/cooperativismo-agricola-brasileiro-uma-historia-de-conquistas-e-desafios/>.

OCB. Cooperativismo agrícola brasileiro: **Uma história de conquistas e desafios**. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/biblioteca/cooperativismo-agricola-brasileiro-uma-historia-de-conquistas-e-desafios/>>.

OECD. Corporate Governance: fundamental principles. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)**. 2022.

OLIVEIRA, G. A. *et al.* Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: uma análise das práticas adotadas no Brasil. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 47-59, 2017.

PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; ROMEIRO, M. D. C. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p.221-236, 2016.

PINHO, Cássia Marcelle Dias; GONÇALVES, Tadeu Júnior de Castro; DE LIMA, Diogo Henrique Silva. As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. In: **XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RABELO, F. C. *et al.* Profissionalização da gestão em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. **Revista de Administração Rural**, v. 58, n. 2, p. 2020.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 6, p. 143-164, 2006.

SALAZAR, Washington Aníbal Altamirano. Los principios cooperativos como instrumento de medición del gobierno corporativo. **Cuadernos del CIMBAGE**, v. 1, n. 22, 2020.

SALVIONI, D. M.; GENNARI, F.; BOSETTI, L. Sustainability and convergence: the future of corporate governance systems? **Sustainability**, v. 8, n. 11, p.1-25, 2016.

SANTOS, V. L. *et al.* Transparência como ferramenta de gestão de riscos em cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração**, v. 54, n. 3, p. 251-263, 2019.

SCHAEFER, Vanessa; BITTENCOURT, Sandro Augusto Martins; FERRAZ, Luana Zanetti Trindade. Auditoria Independente em Cooperativas Agropecuárias: Percepções dos Responsáveis pela Governança sobre Motivos da Contratação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, n. 1, p. 30-56, 2022.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, Alessandra Hocayen; CALEMAN, De Queiroz, Silvia Morales. Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas: Uma análise da Lei Cooperativista Brasileira. **REOC-Revista de Estudos em Organizações e Controladoria**, v. 1, n. 2, p. 79-97, 2021.

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

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4ª.ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, M. A. *et al.* Responsabilidade social e ambiental em cooperativas agroindustriais: um estudo de caso no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 1, p. 121-140, 2019.

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

SIQUEIRA, Luciana Cardoso; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.

TEIXEIRA, Maísa Gomide; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; AMÉRICO, Jean Carlos da Silva. Multiple rational management and governance in agriculture cooperatives. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 20, n. 4, p. 653-671, 2020.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro; YOSHITAKE, Mariano. O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 175-202, 2011.

TRICKER, Bob. Corporate governance: Principles, policies, and practices. **Oxford University Press**, 2015.

TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 01-14, 2016.

VILELA, Rafael Heliton Pereira; DE SOUZA FERRAZ, Serafim Firmo; FERRAZ, Sofia Batista. Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 1, p. 29-48, 2015.

WISEMAN, Robert M.; CUEVAS-RODRÍGUEZ, Gloria; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Towards a social theory of agency. **Journal of management studies**, v. 49, n. 1, p. 202-222, 2012.

## APÊNDICE A

A seguir, apresenta-se o Quadro 16 com informações coletadas na entrevista com gestores e cooperados referente as atividades relacionadas a cooperativa, conselho de administração, conselho fiscal e assembleia geral. Em uma bateria de 37 perguntas, os entrevistados foram solicitados a responder perguntas em caráter objetivo acerca do conhecimento de alguns processos da cooperativa.

Quadro 16 - Resultados prévios dos dados coletados com os cooperados e gestores

Questão	Coop 1	Coop 2	Coop 3	Coop 4	Coop 5	Coop 6	Coop 7	Coop 8	Coop 9	Coop 10	Gest 1	Gest 2
BLOCO B												
A convocação para a assembleia acontece com antecedência mínima de:	Não sabe	Nunca foi chamado	Não existe uma data.	Entre 11 e 30 dias	Entre 11 e 30 dias	10 dias	Mais de 30 dias	Entre 11 e 30 dias	10 dias	Entre 11 e 30 dias	Entre 11 e 30 dias	Mais de 30 dias
A cooperativa promove assembleias prévias (pré-assembleia)?	Não	Não soube responder	Não	Não	Não	Não soube responder	Sim, quando necessário	Não	Não	Não	As vezes	Sim
A cooperativa disponibiliza um manual orientando a participação dos cooperados nas assembleias?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não soube responder	Sim	Sim	Sim
A ordem do dia da Assembleia Geral, as documentações que embasarão as discussões e decisões, é disponibilizada com antecedência?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A ata é lavrada ao término da assembleia?	Sim	Não soube informar	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
As atas da cooperativa são disponibilizadas na íntegra por meio eletrônico (e-mail ou site na internet)	Não soube informar	Não	Não	Não	Não	Não	Sim, pelo grupo de whatsapp	Não	Não	Não	Não	Não





presidência do conselho de administração é ocupado pela mesma pessoa?													
O mandato dos membros do conselho de administração é de:	2 anos	Não soube informar	Até dois anos	Até dois anos	Até dois anos	Até dois anos	Até dois anos	Até dois anos	Até dois anos	2 anos	2 anos	Até dois anos	Até dois anos
Os membros do conselho de administração participam de outros comitês ou conselhos de outras organizações?	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Sim
Existe um procedimento de avaliação do desempenho dos membros do conselho de administração?	Não soube informar	Não soube informar	Não	Não soube informar	Não	Não soube informar	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente?	Não soube informar	Não soube informar	10 a 15 vezes ao ano	01 a 05 vezes	06 a 09 vezes ao ano	Não soube informar	10 a 15 vezes ao ano	01 a 05 vezes	Não soube informar	10 a 15 vezes ao ano	10 a 15 vezes ao ano	10 a 15 vezes ao ano	10 a 15 vezes ao ano
Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente com o conselho fiscal?	Não soube informar	Não soube informar	Não reúne, o conselho fiscal não comparece.	Não soube informar	06 a 09 vezes ao ano	Não soube informar	10 a 15 vezes ao ano	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	10 a 15 vezes ao ano	10 a 15 vezes ao ano	Não se reúne com frequência
Existe uma política formal de remuneração dos membros do conselho de administração?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Existe um regimento interno que normatiza as atividades do conselho de administração?	Não	Não soube informar	Não	Não	Não	Não soube informar	Sim, o estatuto social	Não soube informar	Estatuto social	Estatuto social	Não	Não	Não



independente mantém vínculo de prestação de serviços de auditoria com a cooperativa, há mais de cinco anos?													
A cooperativa possui uma estrutura de auditoria interna?	Não soube informar	Não soube informar	Não	Não	Não	Não soube informar	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<b>NOTA</b>	<b>A próxima questão está condicionada com a resposta SIM da pergunta anterior</b>												
Qual o número de membros que atuam na equipe de auditoria interna?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Qual o número de membros que compõem o Conselho Fiscal?	3 membros	6 membros	3 efetivos e 3 suplentes	3 membros	3 efetivos e 3 suplentes	3 membros	3 efetivos e 3 suplentes	3 efetivos e 3 suplentes	Não soube informar	3 membros	3 efetivos e 3 suplentes	3 efetivos e 3 suplentes	
Quantos membros do conselho fiscal possuem formação em contabilidade ou finanças?	Nenhum	Não soube informar	1 membro	Não soube informar	2 membros	Não soube informar	1 membro	Não soube informar	Não soube informar	2 membros	2 membros	Não soube informar	
Existe um regimento interno que normatiza as atividades do Conselho Fiscal?	Não	Não soube informar	Não	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Sim, o estatuto social	Não soube informar	Não soube informar	Não soube informar	Não	Não	
Qual o número de vezes que o conselho fiscal reúne-se anualmente?	Não soube informar	Não soube informar	Nenhuma vez	01 a 05 vezes	06 a 09 vezes	Não soube informar	10 a 15 vezes	01 a 05 vezes	Não soube informar	10 a 15 vezes	10 a 15 vezes	10 a 15 vezes	
Há uma política formal de remuneração dos membros do conselho fiscal?	Não	Não soube informar	Não	Não	Não, ninguém recebe	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.



## APÊNDICE B

Meu nome é Rafael Izidoro Martins Neto, sou aluno do Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do IFMG - Campus Formiga/MG.

Gostaria de convidá-lo (a) para participar da minha pesquisa de mestrado, cujo tema é: "GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE CONFLITOS: ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA" cujo objetivo é investigar o uso de práticas de GC e sua relação com a percepção de cooperados e gestores sobre a manifestação de conflitos de agência.

O trabalho está sendo desenvolvido sob orientação do professor Dr. Adriano Olímpio Tonelli. Este estudo está aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do Centro Universitário de Formiga – UNIFOR/MG, conforme CAAE nº 65596522.0.0000.5113.

Em caso de dúvidas, exclusivamente relativas ao projeto, poderão entrar em contato com a pesquisador Rafael nos contatos: e-mail rafaelizidoromartins@gmail.com e telefone (37) 9.9826-4978 ou pelo e-mail: <mpa.formiga@ifmg.edu.br>.

A participação do Sr.(a) é voluntária, e a qualquer momento poderá solicitar a interrupção e/ou cancelamento do preenchimento. Participando deste estudo você concorda com o TCLE - **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** que foi lhe apresentado no início para confirmar a sua concordância com os termos dessa pesquisa.

## **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

**Nome:** (Opcional) – Essa informação não será revelada.

---

**E-mail:** (Opcional) – Essa informação não será revelada.

---

**Gênero:**

( ) Masculino;

( ) Feminino;

**Grau de Escolaridade:**

( ) Fundamental incompleto;

( ) Superior incompleto;

( ) Fundamental completo;

( ) Superior completo;

( ) Ensino Médio incompleto;

( ) Pós-Graduação.

( ) Ensino Médio completo;

**Grau de Escolaridade:**

( ) Fundamental incompleto;

( ) Ensino Médio incompleto;

( ) Fundamental completo;

( ) Ensino Médio completo;



- Superior incompleto;  Pós-Graduação.  
 Superior completo;

**Idade:**

- Até 20 anos;  55 a 65 anos;  
 21 a 40 anos;  Mais de 65 anos.  
 41 a 54 anos;

**Quanto tempo você é sócio (a) da cooperativa?**

- 0 a 1 ano;  6 a 10 anos;  
 2 a 3 anos;  11 a 20 anos;  
 4 a 5 anos;  Acima de 20 anos.

**Com que frequência você vai a cooperativa?**

- Diariamente;  De três em três meses;  
 Semanalmente;  A cada 6 meses.  
 Mensalmente;

**Bloco 1 – Caracterização da cooperativa****1. Qual a sua função dentro da cooperativa:**

- a) Presidente  
b) Contador  
c) Conselheiro  
d) Outra função dentro da cooperativa: \_\_\_\_\_

**2. Ano de Fundação da cooperativa:****3. Qual o estado de localização da sede da cooperativa:****4. Número de cooperados:****5. Número de unidades/filiais:****6. Atividades da cooperativa (questão de múltipla escolha – pode ser marcado mais de uma opção):**

- a) Recebimento de grãos;  
b) Insumos;  
c) Agroindústria;  
d) Supermercado;  
e) Postos combustíveis;  
f) Outras \_\_\_\_\_

**Bloco 2 - Mecanismos de Governança Corporativa**

- 1. A convocação para Assembleia acontece com antecedência mínima de:**  
a) 10 dias b) entre 11 e 30 dias c) mais de 30 dias
- 2. A cooperativa promove assembleias prévias (pré-assembleias)?**  
a) Sim b) Não
- 3. A cooperativa disponibiliza um manual orientando a participação dos cooperados nas assembleias?**  
a) Sim b) Não
- 4. A ordem do dia da Assembleia Geral, as documentações que embasarão as discussões e decisões, é disponibilizada com antecedência?**  
a) Sim b) Não
- 5. A ata é lavrada ao término da assembleia?**  
a) Sim b) Não
- 6. As atas da cooperativa são disponibilizadas na íntegra por meio eletrônico (email ou site na internet) ou outra forma de comunicação que permita acesso pelo cooperado?**  
a) Sim b) Não
- 7. Nas assembleias predomina a contagem dos votos na forma:**  
a) Voto secreto b) por aclamação
- 8. Durante a Assembleia, a cooperativa promove a divulgação de sua Política de Retenção e distribuição de sobras ou perdas?**  
a) Sim b) Não
- 9. Qual o número de membros que compõem o Conselho de Administração?**  
Efetivos: \_\_\_\_\_ Suplentes: \_\_\_\_\_
- 10. Qual o número de membros do Conselho de Administração que possui formação em administração, contabilidade ou economia? \_\_\_\_\_**
- 11. A cooperativa possui em sua estrutura:**  
a) Comitê de auditoria;

- b) Comitê de Gestão de Riscos;
- c) Comitê de Remuneração
- d) Comitê de associados;
- d) Outra denominação, qual? \_\_\_\_\_
- e) Não possui

**12. A cooperativa possui um canal de ouvidoria, para acolher críticas, opiniões ou denúncias das partes interessadas?**

- a) Sim
- b) Não

**13. Existe algum membro do conselho de administração que não seja cooperado?**

- a) Sim
- b) Não

**14. O cargo de presidente da cooperativa e presidência do conselho de administração é ocupado pela mesma pessoa?**

- a) Sim
- b) Não

**15. O mandato dos membros do conselho de administração é de:**

- a) Até dois anos
- b) Mais de 2 anos

**16. Os membros do conselho de administração participam de outros comitês ou conselhos de outras organizações?**

- a) Sim
- b) Não

**17. Existe um procedimento de avaliação do desempenho dos membros do conselho de administração?**

- a) Sim
- b) Não

**18. Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente?**

- a) 01 a 05 vezes
- b) 06 a 09 vezes
- c) 10 a 15 vezes
- d) mais de 15 vezes

**19. Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente com o conselho fiscal?**

- a) 01 a 05 vezes
- b) 06 a 09 vezes
- c) 10 a 15 vezes
- d) mais de 15 vezes

**20. Existe uma política formal de remuneração dos membros do conselho de administração?**

- a) Sim
- b) Não



**21. Existe um regimento interno que normatiza as atividades do conselho de administração?**

- a) Sim      b) Não

**22. A cooperativa prepara os relatórios econômicos e financeiros, observando os padrões internacionais?**

- a) Sim      b) Não

**23. A cooperativa divulga anualmente os relatórios econômicos e financeiros?**

- a) Sim      b) Não

**24. Há uma política formal de remuneração para o cargo de diretor executivo?**

- a) Sim      b) Não

**25. A política de remuneração da função/cargo de direção executiva é submetida à apreciação em Assembleia?**

- a) Sim      b) Não

**26. A cooperativa possui um código de ética/conduita?**

- a) Sim      b) Não

**27. A cooperativa possui auditoria independente?**

- a) Sim      b) Não

**As questões 28 – 30 estão condicionadas a resposta SIM na questão 27.**

**28. A empresa responsável pela auditoria independente presta algum serviço de consultoria, para além de seu trabalho de auditoria?**

- a) Sim      b) Não

**29. A Cooperativa divulga externamente o relatório da auditoria em seus relatórios anuais?**

- a) Sim      b) Não

**30. A empresa de auditoria independente mantém vínculo de prestação de serviços de auditoria com a cooperativa, há mais de cinco anos?**

- a) Sim      b) Não

**31. A cooperativa possui uma estrutura de auditoria interna?**

- a) Sim      b) Não

A questão 32 está condicionada a resposta SIM na questão 31

**32. Qual o número de membros que atuam na equipe de auditoria interna?**

**33. Qual o número de membros que compõem o Conselho Fiscal?**

a) Efetivos: \_\_\_\_\_ Suplentes: \_\_\_\_\_

**34. Quantos membros do conselho fiscal possui formação em contabilidade ou finanças? \_\_\_\_\_**

**35. Existe um regimento interno que normatiza as atividades do Conselho Fiscal?**

a) Sim      b) Não

**36. Qual o número de vezes que o conselho fiscal reúne-se anualmente?**

a) 01 a 05 vezes      b) 06 a 09 vezes      c) 10 a 15 vezes      d) mais de 15 vezes

**37. Há uma política formal de remuneração dos membros do conselho fiscal?**

a) Sim      b) Não

### **Participação**

- Como você avalia sua participação na cooperativa?
- Sou participativo nas ações e no dia-a-dia da cooperativa? **(Sim/Não)**
- Em quais frentes você é mais participativo?
- Em quais frentes você é menos participativo?
- Caso não seja participativo, por que você tem uma participação baixa?

### **Percepção de utilidade e desempenho**

- Por que você faz parte da cooperativa?
- Qual é o seu papel na cooperativa?
- O desempenho da cooperativa em cumprir sua função é satisfatório para mim? **(Sim/Não)**
- Quais seriam os principais objetivos da cooperativa?

### **Assimetria de informação:**

- Recebo informações da cooperativa? Se sim, quais informações você recebe? **(Sim/Não)**
- Você se interessa em acompanhar as informações que recebe? **(Sim/Não)**
- As informações que você recebe são suficientes? Se não, o que poderia ser melhorado

em termos de divulgação de informações?

- Busco informações que acho importantes, mas que não recebe da cooperativa? Como você costuma fazer isso? **(Sim/Não)**
- Acredito que os membros da diretoria possuem mais informações do que eu a respeito da cooperativa? **(Sim/Não)**

#### **Conflito de interesses:**

- Já vivenciei situações em que o meu interesse entrou em conflito com os interesses da cooperativa ou de outros membros da cooperativa? **(Sim/Não)**
- Já presenciei situações em que membros da cooperativa tiveram interesses diferentes da direção da cooperativa ou de outros cooperados? **(Sim/Não)**
- Você pode descrever como foram essas situações?
- Nas situações em que há divergência de opiniões e que você vivenciou ou presenciou, como isso foi resolvido?

#### **Comportamento oportunista do agente:**

- Já vivenciei situações em que cooperados agiram para buscar vantagens em relação à cooperativa ou a outros cooperados, prejudicando a cooperativa e/ou outros cooperados? **(Sim/Não)**
- Como a cooperativa agiu nessas situações?

#### **Percepção de instrumentalidade em relação à liderança:**

- Como você avalia a gestão da cooperativa?
- Acredito que a gestão de cooperativa atua de maneira impessoal, buscando o melhor para os cooperados de maneira geral? **(Sim/Não)**

#### **Densidade de rede:**

- Quais são os cooperados que você possui relação mais próxima?
- Quais são os perfis desses cooperados em termos de: posição ocupada na cooperativa; volume de produção?
- Me considero influente na cooperativa? **(Sim/Não)**
- Minhas colocações são consideradas pelos outros cooperados? Elas influenciam outros cooperados? **(Sim/Não)**

## APÊNDICE C

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa “GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE CONFLITOS: ESTUDO DE CASO UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MINAS GERAIS”, coordenada pelo aluno Rafael Izidoro Martins Neto e Orientador Doutor Adriano Olímpio Tonelli. O objetivo da pesquisa é investigar o uso de práticas de GC e sua relação com a percepção de cooperados e gestores sobre a manifestação de conflitos de agência. Com o intuito de responder qual seria a relação entre o uso de mecanismos de Governança Corporativa e os conflitos de agência em uma cooperativa da região Centro-Oeste de Minas Gerais. A pesquisa também busca contribuir com uma lacuna identificada no campo acadêmico relacionada a evidências empíricas sobre como a adoção de práticas de governança corporativa influencia no surgimento de conflitos de agência. São poucos os estudos sobre GC e conflitos no contexto de cooperativas brasileiras.

Essa pesquisa tem como benefícios aos participantes: a reflexão sobre a sua própria prática profissional, a produção de conhecimentos para contribuir para o seu trabalho como gestor e associado da cooperativa. Este estudo está aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do Centro Universitário de Formiga – UNIFOR/MG, conforme CAAE nº 65596522.0.0000.5113.

Você está sendo consultado(a) sobre a sua adesão a esta etapa da pesquisa, o que implica responder às questões propostas em uma entrevista semiestruturada e autorizar o uso das respostas em estudos a serem realizados no âmbito desse projeto. Sua participação será respondendo a uma entrevista semiestruturada com a duração de, em média, 30 minutos. Visando facilitar a análise das informações coletadas, a entrevista será gravada em áudio e, posteriormente, o conteúdo será transcrito. As informações obtidas por meio dessa pesquisa serão confidenciais e será assegurado o anonimato e sigilo de sua participação, pois em nenhum momento será divulgado seu nome em qualquer fase do estudo.

Caso a entrevista se dê em meio virtual, os pesquisadores garantirão que todas as recomendações expostas no Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, de 24 de fevereiro de 2021, sejam atendidas. Todas as informações serão confidenciais e de uso exclusivo dos pesquisadores, sendo garantido o anonimato dos participantes e a inviolabilidade dos dados coletados. Ainda conforme orientação do mesmo Ofício, depois de concluída a etapa da coleta de dados, estes serão guardados em mídias externa e segura, de acesso exclusivo dos pesquisadores, não restando nenhum registro em plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Os riscos que a participação na pesquisa oferece são insegurança, desconforto e cansaço em responder à entrevista, mas o pesquisador deixará que você se sinta à vontade para interrompê-la a qualquer momento ou não responder alguma(s) questão(ões). Na ocorrência de algum desses sinais, você poderá registrá-lo em momento reservado para sua manifestação durante a entrevista ou nos contatos que se seguem abaixo. As possíveis adequações serão providenciadas no desenvolvimento da pesquisa. Haverá garantia de sigilo, de privacidade, de retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa, de ressarcimentos das despesas com a participação na pesquisa e de garantia do direito de buscar indenização em caso de eventual dano dela decorrente. Ainda que você tenha finalizado a entrevista, independentemente do prazo decorrido após a sua realização, é-lhe garantido o direito de requerer a exclusão dos seus dados da pesquisa, bastando para isso entrar em contato com os pesquisadores pelos telefones e/ou e-mails que constam neste documento.

O termo será redigido em duas vias, você receberá uma delas assinada e rubricada em todas as suas páginas por você e pelos pesquisadores. Caso haja dúvidas antes, ao curso ou após o término da pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores.

No caso de concordância de sua livre e espontânea vontade em participar, caso essa entrevista seja realizada de forma remota, será registrado em áudio e vídeo a sua decisão. Caso a entrevista aconteça presencialmente, você deverá assinar no campo específico que se encontra ao final desse termo.

Cabe esclarecer que você, como respondente, poderá retirar esse consentimento em qualquer momento da investigação sem nenhuma penalidade. Em caso de dúvida, você pode entrar em contato



com os pesquisadores: Rafael Izidoro Martins Neto (37.9.9826.4978/ rafaelizidoromartins@gmail.com) e com Professor Orientador Adriano Olímpio Tonelli (35-98432.2114/ adriano.tonelli@ifmg.edu.br).

De igual maneira, você também poderá contatar o Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia de Minas Gerais - campus Formiga no setor de Pós Graduação, pelo email: [mpa.formiga@ifmg.edu.br](mailto:mpa.formiga@ifmg.edu.br) pelo endereço Rua São Luiz Gonzaga, s/n, Bairro São Luiz, Formiga/MG, Cep: 35.577-010.

Agradecemos sua participação e disponibilidade.

[PARA ENTREVISTA PRESENCIAL, AO FINAL DO TCLE CONSTARÁ:]

### **AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, informo que estou ciente das informações prestadas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que concordo em participar da pesquisa “GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE CONFLITOS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA EM MINAS GERAIS”, conforme os termos nele estipulados. Estando, portanto, de acordo, assinam e rubricam em todas as páginas o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias.

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Rafael Izidoro Martins Neto  
Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Adriano Olímpio Tonelli  
Orientador

\_\_\_\_\_, data (\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023).



[PARA ENTREVISTA POR MEIO REMOTO, AO INICIAR A GRAVAÇÃO DA SESSÃO, O PESQUISADOR LERÁ A DECLARAÇÃO DE ACEITAÇÃO]

### AUTORIZAÇÃO

Essa sessão é parte da pesquisa “GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE CONFLITOS: ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MINAS GERAIS” e se constituirá em entrevista com o (a) Professor(a) \_\_\_\_\_, lotado(a) na Instituição de ensino \_\_\_\_\_ do município \_\_\_\_\_ Registro que o (a) professor (a) recebeu, antecipadamente, cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em que consta a assinatura dos pesquisadores, Rafael Izidoro Martins Neto e Adriano Olímpio Tonelli.

Antes de iniciarmos a entrevista, Professor (a) \_\_\_\_\_, depois de ler o TCLE, você concorda em participar voluntariamente dessa etapa da pesquisa?

- 1) ( ) Sim, concordo em participar voluntariamente da pesquisa.
- 2) ( ) Não concordo em participar da pesquisa.

[Conforme apontado acima, após a decisão consciente e voluntária do (a) participante, após a sua resposta afirmativa (Sim, concordo em participar voluntariamente da pesquisa), o pesquisador agradecerá a sua disponibilidade e iniciará as perguntas. Caso o (a) entrevistado (a) opte por responder negativamente (Não concordo em participar da pesquisa), o pesquisador agradecerá a e encerrará a sessão].

[Ao final da entrevista, o (a) participante poderá apontar o desejo de obter uma cópia eletrônica das respostas dadas, ficando o pesquisador comprometido em enviá-la para o *e-mail* informado pelo(a) professor(a)].

### **PARTE 3.1**

**Relatório Técnico** – Modelo desenvolvido com base na investigação realizada na cooperativa agrícola. O documento indica algumas práticas de governança corporativa para a cooperativa investigada com base na literatura, especialmente como referência o modelo de boas práticas desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015) e com relação aos documentos analisados (Estatuto social) e entrevistas realizadas com gestores e cooperados.

MESTRADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

---

PRODUTO  
TÉCNICO

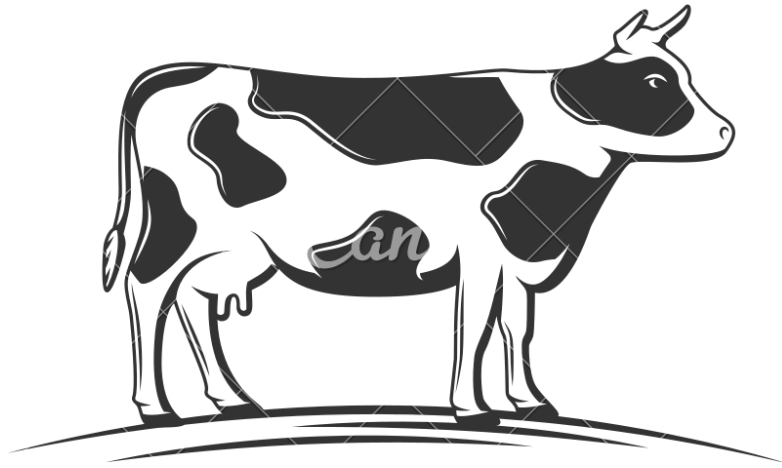
---

2023

---

Rafael Izidoro Martins Neto





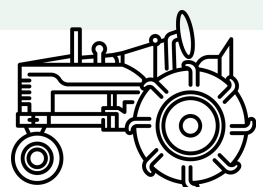
**COOPERBETA MINAS GERAIS**

**DESDE 1999**

# SUMÁRIO



- 1 - INTRODUÇÃO
- 2 - COOPERATIVA
- 3 - ESTATUTO SOCIAL
- 4 - ASSEMBLEIA GERAL
- 5 - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL
- 6 - COOPERADOS



# INTRODUÇÃO

**ESTE DOCUMENTO FOI DESENVOLVIDO COM BASE NAS INFORMAÇÕES COLETADAS E ANALISADAS EM UM ESTUDO DE CASO POR MEIO DE DOCUMENTOS, OBSERVAÇÃO DE PARTICIPANTES E RELATOS DE ENTREVISTAS COM MEMBROS DA COOPERBETA, COOPERATIVA AGRÍCOLA LOCALIZADA NA REGIÃO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS. O MATERIAL DE ESTUDO ESTÁ VINCULADO À DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA AO IFMG CAMPUS FORMIGA COMO REQUISITO FINAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO DO ALUNO RAFAEL IZIDORO MARTINS NETO, COM ORIENTAÇÃO DO DR. ADRIANO OLÍMPIO TONELLI.**

**OS ACHADOS SINTETIZAM INFORMAÇÕES DAS ATIVIDADES DA COOPERATIVA NO QUE DISPÕE SOBRE O USO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS UTILIZANDO E A INCIDÊNCIA DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA. COMO BASE DE ESTUDO, UTILIZOU-SE REFERÊNCIAS DO ARCABOUÇO TEÓRICO REALIZADO ANTERIORMENTE E O MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA COÓPERATIVAS DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC, 2015).**

**O OBJETIVO DESTES DOCUMENTOS É A CRIAÇÃO E OFERTA DE UM RELATÓRIO EM FORMATO DE UMA REVISTA DINÂMICA APRESENTANDO UMA SÍNTESE DA REALIDADE DA COOPERATIVA ATUALMENTE, OS PROBLEMAS DE AGÊNCIA IDENTIFICADOS E PROMOVENDO A INDICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS COM BASE NO MODELO IBGC.**



# INTRODUÇÃO

A FINALIDADE PRINCIPAL É DISPONIBILIZAR A REVISTA PARA A COOPERATIVA EM UMA LINGUAGEM SIMPLES E DIRETA PARA QUE OS GESTORES E COOPERADOS CONSIGAM COMPREENDER COMO ESTÁ O FUNCIONAMENTO DA COOPERATIVA, A RELAÇÃO ENTRE DIRETORIA E COOPERADOS E COMO ALGUNS PROCESSOS PODEM SER AJUSTADOS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DA COOPERATIVA, PARTICIPAÇÃO DO COOPERADOS E AMENIZAR CONFLITOS DA AGÊNCIA.

ALÉM DA INTRODUÇÃO, A REVISTA ESTÁ DIVIDIDA EM CINCO CAPÍTULOS, COMEÇANDO PELA DESCRIÇÕES GERAIS DA COOPERATIVA, O ESTATUTO SOCIAL, ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA (AGO), CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHO FISCAL E COOPERADOS.



# COOPERATIVA



**A COOPERATIVA ESTÁ ATUANTE NA REGIÃO DESDE O ANO DE 1999 PRATICANDO ATIVIDADES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MEDICAÇÃO VETERINÁRIA, FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS PARA ANIMAIS E ATACADISTA DE LEITE E LATICÍNIOS ENTRE OUTRAS OPERAÇÕES JUNTO AOS SEUS COOPERADOS REGIDAS PELOS VALORES E PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO.**

**A INSTITUIÇÃO ATRAVÉS DO SEU ESTATUTO SOCIAL ATUALIZADO E APROVADO EM 17.03.2006 DESTACA A REGIÃO CENTRO-OESTE MINEIRA COMO SENDO SUA SEDE ADMINISTRATIVA E MAIOR CAMPO DE ATIVIDADE, PODENDO ATUAR EXTERNAMENTE, INCLUSIVE CRIAR NOVAS FILIAIS. TEM COMO OBJETIVO CENTRAL BENEFICIAR, INDUSTRIALIZAR E COMERCIALIZAR A PRODUÇÃO DE LEITE DE SEUS COOPERADOS. PODE ADQUIRIR E REPASSAR AOS COOPERADOS BENS DE PRODUÇÃO E INSUMOS NECESSÁRIOS ÀS ATIVIDADES, ADIANTAR RECURSOS QUANDO POSSÍVEL, FILIAR-SE A OUTRAS COOPERATIVAS E ATÉ MESMO PARTICIPAR DE EMPRESAS NÃO COOPERATIVAS.**

**CONFORME PREVÊ O ESTATUTO, A COOPERATIVA NÃO POSSUI LIMITE DE COOPERADOS, MAS NÃO DEVE FUNCIONAR COM UM NÚMERO INFERIOR A 20 PARTICIPANTES. ATUALMENTE, CERCA DE 150 PESSOAS SÃO COOPERADAS. QUALQUER PESSOA QUE ATENDA AOS REQUISITOS MÍNIMOS PODEM SE ASSOCIAR A INSTITUIÇÃO, TAMBÉM DEVERÁ PASSAR POR UM CURSO BÁSICO PREPARATÓRIO SOBRE COOPERATIVISMO CUSTEADO PELA COOPERATIVA E AO SER APROVADO, O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO CONCLUI O PROCESSO.**

**É POSSÍVEL SE ASSOCIAR NA PESSOA FÍSICA E JURÍDICA, DEVENDO CUMPRIR OS REQUISITOS DE INGRESSO PARA CADA CATEGORIA. CADA COOPERADO TEM O DIREITO A PARTICIPAR DAS ASSEMBLEIAS GERAIS E VOTAR NOS ASSUNTOS QUE NELA FOREM TRATADOS; PROPOR MEDIDAS DE INTERESSE DA COOPERATIVA AO CONSELHO FISCAL, DE ADMINISTRAÇÃO E EM ASSEMBLEIAS; SOLICITAR INFORMAÇÕES RELATIVAS A DÉBITOS E CRÉDITOS PESSOAL, INFORMAÇÕES DE ATIVIDADES DA COOPERATIVA E SE DESLIGAR QUANDO QUISER. A CONSULTA DE LIVROS E PEÇAS DOS BALANÇOS SÓ ESTARÃO DISPONÍVEIS A PARTIR DA DATA DE PUBLICAÇÃO DO EDITAL DA CONVOCAÇÃO DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA NA SEDÉ DA COOPERATIVA.**

# ESTATUTO SOCIAL

**AO VISTORAR O ESTATUTO SOCIAL DA COOPERBETA, PERCEBE-SE QUE O MESMO APRESENTA OS PRÉ-REQUISITOS MÍNIMOS DA LEGISLAÇÃO, MAS NÃO PASSOU POR ATUALIZAÇÕES EXPRESSAS DESDE O ANO DE 2006, QUANDO SOFREU SUA ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO E REGISTRO EM CARTÓRIO.**

**MESMO QUE NÃO HAJA NENHUMA INFORMAÇÃO CONCRETA POR PARTE DOS AUTORES AFIRMANDO QUE A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA TENHA MUDADO SUAS NORMATIVAS PARA COOPERATIVAS, É BEM PROVÁVEL QUE A REDAÇÃO TENHA PASSADO POR MUDANÇAS. INDEPENDENTE SE A COOPERATIVA NESSE PERÍODO TENHA SE ADEQUADO ÀS MUDANÇAS, É FUNDAMENTAL PLEITEAR A ATUALIZAÇÃO DO SEU MARCO REGULATÓRIO PRINCIPAL. ATÉ MESMO PARA QUE SEJA FORMALIZADO E CONSTITUÍDO ENTRE OS COOPERADOS O RIGOR DE SEGUIR À RISCA AS INDICAÇÕES BASE DO ESTATUTO.**

**DE QUALQUER FORMA, PARA QUE A COOPERATIVA POSSA ADMITIR-SE A BUSCAR E ADOPTAR BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SEU DIA-A-DIA É PRECISO CONSIDERAR QUE O ESTATUTO DE 17 ANOS SEM ATUALIZAÇÃO PRECISA SER MELHORADO. INCLUSIVE, INSERIR DE FORMA ISOLADA À CONCESSÃO DE REGIMENTOS INTERNOS PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL. OUTRO PONTO IMPORTANTE, A POSSIBILIDADE DE DESENVOLVER UM REGULAMENTO E COMITÊ DE ÉTICA PARA DIRIMIR ASSUNTOS DE INTERESSE INDIVIDUAL E COLETIVOS NA COOPERATIVA. ESSES MECANISMOS VÃO SER UTILIZADOS PARA DISCUTIR PROBLEMAS DE CONFLITOS DE INTERESSES E BALIZAR O QUE DEVE SER FEITO PARA RESOLVER AS DISCUSSÕES COM COOPERADOS E GESTORES.**

**PARA QUE ISSO OCORRA, É NECESSÁRIO QUE SEJA FEITA UMA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA - AGE COM A COMPOSIÇÃO DE 2/3 (DOIS TERÇOS) DOS COOPERADOS PARA TRATAR DA REFORMA DO ESTATUTO, FUSÃO, MUDANÇA DE OBJETO OU ATÉ MESMO DISSOLUÇÃO VOLUNTÁRIA DA SOCIEDADE. BASEADO NO NÚMERO DE PRESENTES NA ÚLTIMA AGE, TORNA-SE IMPOSSÍVEL OBJETIVAR UMA REFORMA DO ESTATUTO SOCIAL SEM ENGAJAMENTO E PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS.**

**A SEGUIR, TEM-SE ALGUMAS INDICAÇÕES NA PRÁTICA VOLTADAS À REALIDADE DA COOPERATIVA, COM BASE NOS DADOS ANALISADOS, FAZENDO UMA ESPÉCIE DE APROFUNDAMENTO COM OS DOCUMENTOS, O QUE REALMENTE É UTILIZADO, PRATICADO E O QUE PODERIA SER DESENVOLVIDO.**



# ASSEMBLEIA GERAL

A ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA É O ÓRGÃO MÁXIMO DENTRO DA COOPERATIVA E PRINCIPAL ENCONTRO REALIZADO ENTRE OS COOPERADOS ANUALMENTE. É NESTE ENCONTRO QUE CADA MEMBRO PODE E DEVE EXERCER SEU DIREITO COMO COOPERADO. TODO COOPERADO DA COOPERBETA TEM DIREITO A 1 (UM) VOTO. NA AGO É QUE SE DELIBERA OS PLANOS INTEGRAIS DA COOPERATIVA, COMO APROVAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO ANTERIOR, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TRABALHO PARA O ANO CORRENTE, O ORÇAMENTO E OUTRAS DISPOSIÇÕES QUE FORAM COLOCADAS NA PAUTA DA ASSEMBLEIA, CHAMADA DE ORDEM DO DIA.

NO ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA, ALGUMAS DESSAS INFORMAÇÕES SÃO DESCRITAS DE FORMA SIMPLES EXEMPLIFICANDO COMO DEVE SER PREPARADA E CONDUZIDA A ASSEMBLEIA. PORÉM, APÓS ANÁLISE DOS DADOS, VISITAS IN LOCO E ENTREVISTA COM GESTORES E COOPERADOS, CONCLUI-SE QUE MUITAS MEDIDAS NÃO ESTÃO SENDO CUMPRIDAS.

OBSERVADAS ESSAS INFORMAÇÕES, OS AUTORES DESSE DOCUMENTO SINTETIZARAM ALGUMAS INDICAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS BASEADAS NA ANÁLISE DO ESTUDO E UTILIZANDO COMO FERRAMENTA AUXILIAR O MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA COOPERATIVAS DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC, 2015). ESSAS INDICAÇÕES SÃO SUGESTÕES DE UM ROTEIRO (PASSO A PASSO) DE COMO REALIZAR A ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA – AGO ANUAL DA COOPERATIVA.

UM DOS RESULTADOS ALCANÇADOS REFERE-SE A POUCA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ATIVIDADES DA COOPERATIVA, O QUE FOI CONFIRMADO NA PRÁTICA PELO AUTOR AO SER CONVIDADO A PARTICIPAR DA AGO E ACOMPANHAR TODO O PROCESSO.

# ASSEMBLEIA GERAL

SEGUIE ABAIXO ALGUMAS INDICAÇÕES QUE PODERIAM AMENIZAR ESSE PROBLEMA:

- SITE



AO ANALISAR A COOPERATIVA, IDENTIFICOU-SE QUE A MESMA NÃO POSSUI CANAIS DINÂMICOS DE COMUNICAÇÃO, A COMEÇAR POR UM SITE QUE PODERIA SER COMPARTILHADO AOS COOPERADOS E SOCIEDADE EM GERAL PARA FOMENTAR AS ATIVIDADES DA COOPERATIVA E APROXIMAR OS MEMBROS COM A INSTITUIÇÃO. OUTRO FATOR LEVANTADO PELOS ENTREVISTADOS, É A FALTA DE UM CANAL DE OUVIDORIA, O QUE PODERIA SER AMENIZADO COM A PRESENÇA DA PÁGINA E A CRIAÇÃO DE UMA ÁREA ESPECÍFICA DE SUGESTÕES, DENÚNCIAS, DÚVIDAS E ATÉ MESMO ELOGIOS.

A PÁGINA DE COMUNICAÇÃO POSSIBILITA A DIVULGAÇÃO DE PRODUTOS, TELEFONE DE CONTATO DA COOPERATIVA, E-MAIL, DADOS INSTITUCIONAIS E ELEVA A CREDIBILIDADE DA INSTITUIÇÃO COM OS COOPERADOS E CLIENTES. O PRÓPRIO COOPERADO PODERIA TER UM ACESSO NA ÁREA DO COOPERADO PARA EMITIR BOLETOS, IDENTIFICAR DESPESAS COM A COOPERATIVA, ENTRE OUTROS SERVIÇOS. O VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO TAMBÉM PODERIA SER UTILIZADO PARA OFERECER INFORMAÇÕES DE QUALIDADE SOBRE OS SERVIÇOS VINCULADOS A COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO PAÍS. SERIA UMA ESPÉCIE DE JORNAL ELETRÔNICO DO COOPERADO.



# ASSEMBLEIA GERAL

**POR FALAR EM JORNAL, O ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA PREVÊ A DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE CONVOCAÇÃO ATRAVÉS DE UM GRANDE JORNAL DE CIRCULAÇÃO REGIONAL PARA DAR AMPLITUDE À INFORMAÇÃO E DIVULGAR ENTRE OS COOPERADOS. PORÉM, O QUE IDENTIFICA-SE É QUE ISSO NÃO É REALIZADO, APENAS EM UM JORNAL LOCAL DO MUNICÍPIO DE POUCA CIRCULAÇÃO.**

**POR MAIS QUE O DISPOSTO TENHA QUE SER CUMPRIDO, VALE RESSALTAR QUE O MODELO DE JORNAL IMPRESSO SE ENCONTRA OBSOLETO EM ALGUMAS REGIÕES, PRINCIPALMENTE NO MUNICÍPIO DA COOPERATIVA QUE NÃO POSSUI BANCAS DE JORNAIS E REVISTAS. O TEMA "ATUALIZAR O ESTATUTO" TAMBÉM TEM RELAÇÃO COM ESSE MECANISMO, JÁ QUE HÁ QUASE VINTE ANOS A REALIDADE DE UTILIZAÇÃO COM REDES SOCIAIS NO BRASIL ERA COMPLETAMENTE DIFERENTE.**

**PARA MELHOR EFETIVIDADE DAS AÇÕES E POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DA CONVOCAÇÃO DO EDITAL, RECOMENDA-SE O CUMPRIMENTO DO JORNAL PARA FINS NORMATIVOS, MAS ADICIONAR A PÁGINA (SITE), REDES SOCIAIS COMO FACEBOOK E INSTAGRAM, GRUPO DE WHATSAPP, E-MAILS, FOLDERS E QUAISQUER OUTROS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO QUE POSSAM ATINGIR O PÚBLICO DE COOPERADOS E FORTALECER A PRESENÇA DOS MESMO NA AGO.**

# ASSEMBLEIA GERAL



# ASSEMBLEIA GERAL

## - DELIBERAÇÕES - ORDEM DO DIA

É IMPORTANTE QUE ESSAS DELIBERAÇÕES COMPARTILHADAS COM OS COOPERADOS SEJAM BEM ELABORADAS E SINTETIZADAS NA LINGUAGEM QUE OS MEMBROS POSSAM COMPREENDER. A DIVULGAÇÃO DA ORDEM DO DIA E DO EDITAL DE CONVOCAÇÃO DEVE SER REALIZADA COM NO MÍNIMO 10 (DEZ) DIAS DE ANTECEDÊNCIA. MAS COMO SUGESTÃO, A COOPERATIVA DEVERIA FAZER ISSO COM NO MÍNIMO 30 (TRINTA) DIAS, INCLUSIVE COM DATA, HORÁRIO E LOCAL PLANEJADOS PARA ATINGIR A MAIORIA DO SEU PÚBLICO PARTICIPANTE.

NA ORDEM DO DIA DEVE SER PAUTADO QUE SERÃO APRESENTADOS DE FORMA CLARA O RELATÓRIO DA GESTÃO, O BALANÇO PATRIMONIAL DA COOPERATIVA; DEMONSTRATIVOS DE SOBRAS OU PERDAS APURADAS E COMO SERÁ FEITO O RATEIO, O PARECER DO CONSELHO FISCAL E QUAISQUER ASSUNTOS DE INTERESSE SOCIAL QUE NÃO SEJAM EXCLUSIVOS DA ASSEMBLEIA EXTRAORDINÁRIA.

RECOMENDA-SE TAMBÉM QUE A INSTITUIÇÃO ELABORE UM MANUAL PARA FACILITAR E ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ASSEMBLEIAS, PRINCIPALMENTE CONTENDO AS REGRAS DE CONVOCAÇÃO, APRESENTAÇÃO DOS TEMAS, FUNCIONAMENTO E FORMALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS.

NO DIA DA AGO QUE DEVE ACONTECER ATÉ O DIA 30 DE MARÇO DO ANO VIGENTE PARA APRESENTAR AS INFORMAÇÕES DO ANO ANTERIOR, É FUNDAMENTAL QUE SE TENHA ORGANIZAÇÃO E PREPARO PARA CONDUZIR A MESMA. IMPORTANTE QUE SE UTILIZE DE EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO E VÍDEO PARA SINTETIZAR AS INFORMAÇÕES DE FORMA TRANSPARENTE E OBJETIVA. OBSERVA-SE QUE A COOPERBETA NÃO CUMPRIU COM A DATA MENCIONADA ACIMA, REALIZANDO SUA REUNIÃO APENAS EM 17 DE ABRIL DE 2023. CONFORME EXPOSTO PELO PRESIDENTE, O ATRASO SE DEU PELA FALTA DE IDENTIFICAR UM JORNAL PARA DIVULGAÇÃO DO EDITAL DE CONVOCAÇÃO. CONFORME DISPOSTO PELOS AUTORES, SE A COOPERATIVA INSERIR NOVAS AÇÕES PODERÁ SANAR ESSES PROBLEMAS.

# ASSEMBLEIA GERAL

## - DELIBERAÇÕES - ORDEM DO DIA

OCORREU EM 17 DE ABRIL DE 2023, COMPARECENDO APENAS 12 COOPERADOS DE UM MONTANTE TOTAL DE 150, O QUE CORRESPONDE A MENOS DO QUE 10% DO PÚBLICO APTO A PARTICIPAR E VOTAR. EM FALA DO PRESIDENTE, ESSE NÚMERO JÁ FOI OU PODE CHEGAR A 190 COOPERADOS, COM BASE NOS REGISTROS ANTIGOS DA COOPERATIVA.



A AGO OCORREU EM TERCEIRA CONVOCAÇÃO ÀS 19H POR FALTA DE QUÓRUM, JÁ QUEM PRIMEIRA CONVOCAÇÃO HAVIA TRÊS PESSOAS, E EM SEGUNDA CONVOCAÇÃO SEIS PESSOAS. FORAM FEITAS COLOCAÇÕES POR PARTE DO PRESIDENTE, QUE FOI QUEM CONDUZIU O ENCONTRO. APENAS QUATRO PESSOAS PRESENTES ERAM APENAS COOPERADOS, O RESTANTE ESTAVAM DISTRIBUÍDOS ENTRE DIRETORIA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHO FISCAL.

NÃO HOUVE NENHUM MATERIAL DIDÁTICO OU RECURSO DE VÍDEO PARA EXPOR AS INFORMAÇÕES DISCUTIDAS NA AGO, INCLUSIVE O BOLETIM FINANCEIRO APENAS FOI SINTETIZADO RAPIDAMENTE POR UMA COLABORADORA DA EMPRESA CONTÁBIL PARCEIRA DA COOPERATIVA. NADA FOI DISCUTIDO SOBRE O QUE FAZER PARA TRAÇAR ESTRATÉGIAS E SAIR NO PRÓXIMO EXERCÍCIO DO DÉFICIT FINANCEIRO APRESENTADO PELO 5º ANO CONSECUTIVO.

OUTRO PROBLEMA IDENTIFICADO ESTÁ NA QUESTÃO DA ELEIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO FISCAL, QUE ESTAVA PREVISTA PARA SER REALIZADA NO DIA. O NÚMERO DE PRESENTES NÃO ERA COMPATÍVEL COM A NECESSIDADE DE ESCOLHA. OS QUATRO COOPERADOS PRESENTES TIVERAM QUE ASSUMIR UMA ATRIBUIÇÃO MUITO IMPORTANTE DA COOPERATIVA SIMPLEMENTE PARA PREENCHER O ESPAÇO E CUMPRIR PROTOCOLO.



# ASSEMBLEIA GERAL

ESSES DADOS SE ASSOCIAM COM A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS AO NÃO SABEREM EXATAMENTE QUANTAS VEZES AO ANO QUE OS CONSELHEIROS SE REÚNEM, A FORMAÇÃO DELES E A EFETIVIDADE DO CONSELHO. ASSIM, NÃO FORAM EMPOSSADOS OS OUTROS DOIS DO TOTAL DE SEIS CONSELHEIROS FISCAIS. NO ESTATUTO PREVÊ A ELEIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, MAS NÃO FOI REALIZADA, JÁ QUE HAVIA SIDO REALIZADA NO ANO ANTERIOR E O MANDATO É DE DOIS ANOS.

A ATA DA AGO NÃO FOI CRIADA NO DIA DA ASSEMBLEIA, APENAS FOI PASSADO UM CADERNO PARA OS PRESENTES ASSINAREM, INCLUSIVE O AUTOR. POSTERIORMENTE SERIA LAVRADA. O IDEAL É QUE O SECRETÁRIO DA SESSÃO SEJA O RELATOR E DESCREVA COM TODOS OS DETALHES A ATA QUE DEPOIS DE LIDA E APROVADA, SEJA ASSINADA E LAVRADA, FORMALIZANDO O ENCONTRO E DANDO TRANSPARÊNCIA AS INTERVENÇÕES REALIZADAS NA ASSEMBLEIA.

TORNA-SE FUNDAMENTAL UM TRABALHO PARA GERAR MAIOR PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NA INSTITUIÇÃO PARA QUE EM UM ENCONTRO, CONSIDERADO O MAIS IMPORTANTE ANUAL E TAMBÉM O QUE MAIS PODE TER PRESENTES, TENHA UMA POLÍTICA CLARA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS, TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES E SE DISCUTA ABERTAMENTE COM TODOS UM PLANO ESTRATÉGICO DE CURTO E MÉDIO PRAZO PARA SANAR AS DÍVIDAS DA COOPERATIVA E OBJETIVAR DESENVOLVIMENTO. NESTE CASO É PAPEL DO COOPERADO COBRAR E ESTAR PRESENTE, ASSIM COMO DOS GESTORES ATRAIR SEUS COOPERADOS PARA REATIVAR ESSA RELAÇÃO.

TORNA-SE FUNDAMENTAL UM TRABALHO PARA GERAR MAIOR PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NA INSTITUIÇÃO PARA QUE EM UM ENCONTRO, CONSIDERADO O MAIS IMPORTANTE ANUAL E TAMBÉM O QUE MAIS PODE TER PRESENTES, TENHA UMA POLÍTICA CLARA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS, TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES E SE DISCUTA ABERTAMENTE COM TODOS UM PLANO ESTRATÉGICO DE CURTO E MÉDIO PRAZO PARA SANAR AS DÍVIDAS DA COOPERATIVA E OBJETIVAR DESENVOLVIMENTO. NESTE CASO É PAPEL DO COOPERADO COBRAR E ESTAR PRESENTE, ASSIM COMO DOS GESTORES ATRAIR SEUS COOPERADOS PARA REATIVAR ESSA RELAÇÃO.

A POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS E RATEIO DE PERDAS TORNA-SE FUNDAMENTAL PARA SER ESCLARECIDA E EXPOSTA AOS COOPERADOS, JÁ QUE A COOPERATIVA ESTÁ APRESENTANDO DÉFICIT FINANCEIRO, O QUE É IMPORTANTE PARA SABER ADMINISTRAR OS RESULTADOS, INCLUSIVE CONSTITUIR A PRESENÇA DE RESERVAS DE CAPITAL.

NA AGO NÃO FORAM ESCLARECIDOS ESSES ASSUNTOS POR PARTE DA DIRETORIA, INCLUSIVE A DIRETORIA NÃO DEMONSTROU CONFIANÇA E CONHECIMENTO SOBRE O ASSUNTO. É IMPORTANTE QUE SEJA ESTABELECIDO JUNTAMENTE COM O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIAS PARA GARANTIR QUE SEJA CUMPRIDO OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO OBJETO SOCIAL E TENHA COMO FOCO A SUSTENTABILIDADE E PERENIDADE DA COOPERATIVA, NO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.

# CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHO FISCAL



**É IMPORTANTE QUE AMBOS OS CONSELHOS ESTEJAM CONSTITUÍDOS E BEM ALINHADOS, REALIZANDO REUNIÕES MENSAIS. É DEVER DO CONSELHO FISCAL ACOMPANHAR E DELIBERAR SOBRE AS ATIVIDADES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.**

**O MANDATO DE SEIS MEMBROS DE CADA CONSELHO, SENDO TRÊS EFETIVOS E TRÊS SUPLENTE, DEVERÁ SER DE ATÉ DOIS ANOS, E SE JUSTIFICÁVEL, A RECONDUÇÃO DESDE QUE PREVISTA NO ESTATUTO DA COOPERATIVA. EM SITUAÇÕES EM QUE O QUADRO DE CONSELHEIROS É AMPLAMENTE QUALIFICADO PARA O PLEITO E A COOPERATIVA NÃO DISPÕE DE NOVOS MEMBROS QUE POSSAM MANTER A QUALIDADE DO EXERCÍCIO. A DISPONIBILIDADE, EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO SÃO ATRIBUTOS QUE DEVEM SER CONSIDERADOS PARA O PLEITO DE NOVAS ELEIÇÕES, INCLUSIVE JÁ REALIZANDO A PREPARAÇÃO DESSES MEMBROS PARA ASSUMIR.**

**ASSIM, EVITA-SE A NOMEAÇÃO E POSSE DE MEMBROS QUE NÃO VÃO CONDUZIR COM DEDICAÇÃO E SERIEDADE AS ATIVIDADES DA COOPERATIVA, INCLUSIVE NÃO DISPÕE DE CONHECIMENTO PRÉVIO PARA DIRIMIR DECISÕES IMPORTANTES, COMO OCORREU NA AGO.**

**É NECESSÁRIO TAMBÉM QUE HAJA CAPACITAÇÃO DOS CONSELHEIROS COM ENFOQUE NO APROFUNDAMENTO E APERFEIÇOAMENTO DAS ATIVIDADES LIGADAS À COOPERATIVA. COMO OS DADOS DA AMOSTRA DE COOPERADOS INVESTIGADOS MOSTRA UM PERFIL DE COOPERADO COM BAIXA ESCOLARIDADE, É PROVÁVEL QUE A COOPERATIVA NÃO CONSIGA ENCONTRAR MUITAS PESSOAS DENTRO DO QUADRO DE COOPERADOS DISPONÍVEIS E COM QUALIFICAÇÃO APROPRIADA PARA ASSUMIR O CARGO, O QUE TORNA-SE IMPORTANTE OFERTAR CAPACITAÇÕES PARA CONDUZIR ESSES MEMBROS PRÓXIMO AO NECESSÁRIO PARA EXECUTAR O SEU PAPEL NA COOPERATIVA.**

**OUTRO ASPECTO IMPORTANTE É A CRIAÇÃO DE UM REGIMENTO INTERNO DE AMBOS OS CONSELHOS PARA EVIDENCIAR AS RESPONSABILIDADES, ATRIBUIÇÕES E MEDIDAS PARA SEREM ADOTADAS EM SITUAÇÕES DE CONFLITOS. OS LIMITES DE ATUAÇÃO DE CADA ÓRGÃO DEVEM ESTAR DESCRITOS E RESPONSABILIDADE TANTO DO CONSELHO COMO DE SEUS CONSELHEIROS.**

**POR FIM, RECOMENDA-SE A INSTAURAÇÃO DE UM COMITÊ DE AUDITORIA PARA AVALIAR OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DA ADMINISTRAÇÃO, SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCO E GARANTIR ATRAVÉS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO QUE SEJAM CUMPRIDAS AS RECOMENDAÇÕES FEITAS PELOS AUDITORES. O PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DE AUDITORIA, SEJA INTERNA OU EXTERNA, DEVE SER CONSIDERADO COMO UM PONTO FORTE A SER EXECUTADO PARA COMEÇAR A CONTROLAR MAIS AS AÇÕES E REALIZAR INTERVENÇÕES APLICADAS AO CONSELHO.**

# COOPERADOS

COM BASE NO ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS COOPERADOS, INVESTIGAÇÃO DOS DOCUMENTOS DISPONÍVEIS E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, OS PESQUISADORES DESENVOLVERAM UM QUADRO SÍNTESE COM SEUS ACHADOS EXPONDO A OPINIÃO SOBRE ALGUNS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, MOSTRANDO O QUE FOI ABORDADO E O QUE RECOMENDAM SOBRE O ASSUNTO CONFORME O MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DESENVOLVIDO PELO IBGC (2015).

PARTICIPAÇÃO		
Nº	Afirmativa	Considerações/Recomendações
01	A convocação para a assembleia acontece com antecedência mínima de 10 dias.	O ideal é que ocorra com no mínimo 30 dias e ampla divulgação.
02	A cooperativa promove assembleias prévias (pré-assembleia)?	Recomenda-se que sim, principalmente em Assembleias com assuntos muito profundos.
03	A cooperativa disponibiliza um manual orientando a participação dos cooperados nas assembleias?	Seria muito importante a disponibilização de um manual para os cooperados falando sobre a participação na Assembleia.
04	A ordem do dia da Assembleia Geral, as documentações que embasam as discussões e decisões, é disponibilizada com antecedência?	É importante que seja compartilhado com antecedência e para todos os cooperados.
05	A ata é lavrada ao término da assembleia?	A ata deverá ser redigida, lida e aprovada por todos na AG.
06	As atas da cooperativa são disponibilizadas na íntegra por meio eletrônico (e-mail ou site na internet) ou outra forma de comunicação que permita acesso pelo cooperado?	Fundamental começar a utilizar outros meios de comunicação para ofertar a disponibilização dos assuntos discutidos em Assembleias, gerando maior transparência nas ações e colocando os membros informados.
07	Nas assembleias predomina a contagem dos votos na forma de voto por aclamação?	Recomenda-se voto secreto.
08	Durante a Assembleia, a cooperativa promove a divulgação de sua Política de Retenção e Distribuição de sobras ou perdas?	Deve haver uma política de distribuição e rateio de perdas. Divulgada e compartilhada com todos, indicando todas as ações realizadas.

# COOPERADOS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO		
Nº	Afirmativa	Considerações/Recomendações
01	A cooperativa possui um canal de ouvidoria, para acolher críticas, opiniões ou denúncias	Recomenda-se que sim, inclusive outros canais de comunicação.
02	Existe algum membro do conselho de administração que não seja cooperado?	Em caso afirmativo, é importante respeitar os dispostos no Estatuto Social e desenvolver um conselho Consultivo.
03	O cargo de presidente da cooperativa e presidência do conselho de administração é ocupado pela mesma pessoa?	Deve-se evitar o acúmulo das funções para que não haja concentração de poder.
04	O mandato dos membros do conselho de administração é de 2 anos.	O ideal é dois anos, mas justificável a recondução em casos específicos.
05	Os membros do conselho de administração participam de outros comitês ou conselhos de outras organizações?	Em caso afirmativo, deverá ser apreciado a autorização e disposições.
06	Existe um procedimento de avaliação do desempenho dos membros do conselho de administração?	Seria importante para avaliar o andamento da cooperativa e atividades.
07	Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente?	Recomenda-se que haja reuniões mensais.
08	Qual o número de vezes que o conselho de administração reúne-se anualmente com o conselho fiscal?	Recomenda-se que haja reuniões mensais, ou em casos necessários conforme demanda do conselho de Administração.
09	Existe um regimento interno que normatize as atividades do conselho de administração?	É recomendável que exista um regimento só para Conselho de Administração para formalizar o seu funcionamento.
10	Qual o número de membros que compõem o Conselho de Administração?	Recomenda-se o mínimo de 5 e o máximo de 11 conselheiros.
11	Qual o número de membros do Conselho de Administração que possui formação em administração, contabilidade ou economia?	Dentro das condições, o ideal é que os membros do conselho tenham qualificação, experiência e tempo para participar.
12	A cooperativa possui em sua estrutura algum comitê de auditoria?	Recomenda-se fortemente a adoção de um comitê para acompanhar os trabalhos do Conselho.

# COOPERADOS

GESTÃO		
Nº	Afirmativa	Considerações/Recomendações
01	A cooperativa prepara os relatórios econômicos e financeiros, observando os padrões internacionais?	Recomenda-se avaliar melhor a legislação para elaboração dos documentos anuais.
02	A cooperativa divulga anualmente os relatórios econômicos e financeiros?	A prestação de contas e a transparência são princípios fundamentais da Governança Corporativa.
03	Há uma política formal de remuneração para o cargo de diretor executivo?	Dentro da capacidade da cooperativa é uma ação positiva baseada na produtividade.
04	Existe uma política formal de remuneração dos membros do conselho de administração?	Dentro da capacidade da cooperativa é uma ação positiva baseada na produtividade.
05	Há uma política formal de remuneração dos membros do conselho fiscal?	Dentro da capacidade da cooperativa é uma ação positiva baseada na produtividade.
06	A cooperativa possui um código de ética/conduta?	Recomenda-se fortemente a criação e implantação do código.
07	A cooperativa possui auditoria independente?	Recomenda-se pelos aspectos positivos relacionados à implantação.
08	A cooperativa possui estrutura de auditoria interna?	Recomenda-se pelos aspectos positivos relacionados à implantação.





# COOPERADOS

CONSELHO FISCAL		
Nº	Afirmativa	Considerações/Recomendações
01	Qual o número de membros que compõem o Conselho Fiscal?	Recomenda-se o mínimo de 5 e o máximo de 11 conselheiros.
02	Quantos membros do conselho fiscal possuem formação em contabilidade ou finanças?	Dentro das condições, o ideal é que os membros do conselho tenham qualificação, experiência e tempo para participar.
03	Existe um regimento interno que normatize as atividades do Conselho Fiscal?	É recomendável que exista um regimento só para Conselho Fiscal para formalizar o seu funcionamento.
04	Qual o número de vezes que o conselho fiscal reúne-se anualmente?	Recomenda-se que haja reuniões mensais, inclusive com o Conselho de Administração.



# COOPERADOS

PROBLEMAS DE AGÊNCIA		
Nº	Afirmativa	Considerações/Recomendações
Assimetria de informação		
01	Você sempre recebe informações da cooperativa.	Fundamental que todas as informações relacionadas à cooperativa estejam disponíveis e compartilhadas para todos cooperados.
02	Você se interessa em acompanhar as informações que recebe.	O cooperado precisa ser participativo e buscar informações sobre a cooperativa para contribuir com seu papel de membro.
03	Você concorda que os membros da diretoria possuem mais informações que você a respeito da cooperativa.	O ideal é que não exista uma separação e acúmulo de poder e dados por uma das partes. Sempre deve prevalecer a boa relação e transparência das informações da instituição.

Conflitos de interesse		
04	Você vivenciou situação em que o seu interesse entrou em conflito com os interesses da cooperativa.	Importante haver dentro da cooperativa mecanismos de controle e condução desses processos para lidar com a existência de desavenças ou interesses individuais que não contribuam ou firam o interesse coletivo.
05	Você presenciou situações em que membros da cooperativa tiveram interesses diferentes da direção da cooperativa.	Em caso afirmativo, é importante que seja realizado e cumprido os disposto cabíveis.
Comportamento Oportunista do Agente		
06	Você vivenciou situações em que cooperados agiram para buscar vantagens em relação à cooperativa ou a outros cooperados.	Em caso afirmativo, é importante que seja realizado e cumprido os disposto cabíveis. E que haja dentro da cooperativa mecanismos de controle e condução desses processos.

# COOPERADOS

FATORES QUE MOLDAM OS PROBLEMAS DE AGÊNCIA		
Nº	Afirmativa	Considerações/Recomendações
Densidade da Rede		
01	Você se considera uma pessoa influente na cooperativa.	A participação fomenta a possibilidade de maior voz ativa dos cooperados dentro da cooperativa, inclusive ingresso em cargos efetivos para contribuir dentro das atividades.
02	Suas posições são levadas em consideração e influenciam outros cooperados.	Todo cooperado possui direito ao voto, mas tem direito a se manifestar sobre quaisquer assuntos que são importantes a serem discutidos.

Percepção de instrumentalidade em relação a liderança		
03	A gestão de cooperativa atua de maneira impessoal, buscando o melhor para os cooperados de maneira geral.	A diretoria e conselho sempre devem atuar de maneira impessoal prezando princípios base como a ética e governando em prol do coletivo.
Participação		
04	Você se considera participativo nas ações e no dia-a-dia da cooperativa.	A participação é fundamental para que haja desenvolvimento da cooperativa como um todo em todas as frentes de trabalho.
05	A sua participação é satisfatória na cooperativa.	É importante que haja mecanismos de participação estabelecidos que aproxime os cooperados da cooperativa.
Percepção de utilidade e desempenho		
06	O desempenho da cooperativa em cumprir sua função é satisfatório para você.	A cooperativa precisa cumprir com seu papel formador e demonstrar aos cooperados o seu valor, obtendo a contribuição dos mesmo para construir desenvolvimento.

# Bibliografia



## Rafael Izidoro Martins Neto

Mestrando em Administração IFMG *campus* Formiga  
Pós-Graduação em Docência IFMG *campus* Arcos  
Bacharelado em Administração IFMG *campus* Bambuí  
E-mail: rafaelizidoromartins@gmail.com  
Currículo Lattes:  
<http://lattes.cnpq.br/7451020242731462>

PROFESSOR ORIENTADOR:  
**Adriano Olímpio Tonelli**

