

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**FELIPE MONTEIRO DA SILVA**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL LOCALIZADA NO SUDOESTE GOIANO**

**Rio Verde – Goiás**  
**2023**

FELIPE MONTEIRO DA SILVA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL LOCALIZADA NO SUDOESTE GOIANO**

Projeto apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - Convênio com a UniRV - 2023/1.

Rio Verde – Goiás  
2023

Universidade de Rio Verde  
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

S58p Silva, Felipe Monteiro da

Práticas de governança corporativa em uma cooperativa agroindustrial localizada no sudoeste goiano. / Felipe Monteiro da Silva. — 2023.  
117f. : il.

Orientador: Prof. Dr. João Zani.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, 2023.

Inclui lista de figuras e quadros.

1. Teoria da agência. 2. Governança cooperativa.  
3. Cooperativismo. 4. Cooperativa. I. Zani João. II. Título.

CDD: 658.047

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor João Zani, pela confiança depositada em mim e, especialmente, por sua compreensão e apoio ao longo deste projeto de pesquisa.

Agradeço também às novas amizades que fiz ao longo desta jornada, repleta de momentos de altos e baixos. Suas presenças foram valiosas e tornaram a experiência ainda mais enriquecedora.

À Universidade de Rio Verde – UniRV – em especial ao Reitor Alberto Barella Netto e ao Pró-Reitor Carlos César Evangelista de Menezes, gostaria de expressar minha gratidão por continuarem acreditando em minha capacidade e investindo em meu desenvolvimento.

À Administração da Comigo, especialmente ao Paulo César Dias e ao Warlen Ferreira de Freitas, quero agradecer por confiarem em minha capacidade e proporcionarem a oportunidade de realizar esta pesquisa em parceria com a Cooperativa.

Gostaria de expressar meu mais profundo agradecimento à minha querida família, que tem sido minha fonte de energia, alegria, suporte, apoio e união ao longo dessa jornada. Sem o amor e o encorajamento de vocês, eu não teria chegado até aqui.

Em especial, desejo agradecer à minha tia e avó, verdadeiras inspirações em minha vida. São exemplos de retidão, ética e comprometimento, guiando-me pelos caminhos mais corretos. É graças a elas que tenho a determinação e a força para embarcar nesta jornada de Mestrado.

## RESUMO

A governança corporativa tem adquirido importância crescente nas sociedades cooperativas, devido aos impactos positivos esperados a partir de um conjunto de condutas e comportamentos aplicáveis aos agentes envolvidos nesse tipo de organização. Nas cooperativas agropecuárias, onde a competitividade é alta e o atendimento aos interesses dos cooperados deve ser equilibrado por meio da autogestão, o estudo desse tema torna-se ainda mais pertinente. Diante desse contexto, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Comigo às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2015), identificando, em seguida, ações para aprimoramento.

Foram analisadas as instâncias da governança relacionadas à propriedade, ao conselho de administração, à gestão e ao conselho fiscal. Utilizando uma abordagem qualitativa, a dissertação adotou o estudo de caso como estratégia de pesquisa, adequado para uma compreensão aprofundada do ambiente único da unidade de estudo selecionada. Os dados foram coletados por meio de análise de documentos da cooperativa e tratados por meio de análise qualitativa.

Os resultados revelaram que várias condutas da cooperativa estudada estão em conformidade com o referencial teórico adotado. No entanto, identificou-se um ponto crítico de divergência na constituição da propriedade e no conselho de administração, resultando em algumas inconformidades em relação às práticas recomendadas pelo documento de referência. Essa situação levou à recomendação de melhorias na estrutura de governança corporativa da Comigo.

Em síntese, esta pesquisa explorou a aderência das práticas de governança corporativa da Comigo às recomendações do IBGC, destacando a importância desse tema nas cooperativas agropecuárias. Os resultados obtidos fornecem insights para aprimorar a governança corporativa da cooperativa, buscando um equilíbrio entre competitividade e atendimento aos interesses dos cooperados.

**Palavras Chaves:** Governança Corporativa; Governança Cooperativa; Gestão; Fiscalização; Aderência; Cooperativas Agroindustriais; Cooperados.

## ABSTRACT

Corporate governance has acquired increasing importance in cooperative societies, due to the positive impacts expected from a set of conducts and behaviors applicable to the agents involved in this type of organization. In agricultural cooperatives, where competitiveness is high and meeting the interests of members must be balanced through self-management, the study of this topic becomes even more pertinent. Given this context, this research was carried out with the objective of evaluating the adherence of Comigo's corporate governance practices to the recommendations of the IBGC's Guide to Best Governance Practices for Cooperatives (2015), then identifying actions for improvement.

The instances of governance related to ownership, the board of directors, management and the fiscal council were analyzed. Using a qualitative approach, the dissertation adopted the case study as a research strategy, suitable for an in-depth understanding of the unique environment of the selected study unit. Data were collected through analysis of cooperative documents and treated through qualitative analysis.

The results revealed that several conducts of the studied cooperative are in accordance with the theoretical framework adopted. However, a critical point of divergence was identified in the constitution of the property and in the board of directors, resulting in some non-compliance with the practices recommended by the reference document. This situation led to the recommendation of improvements in Comigo's corporate governance structure.

In summary, this research explored the adherence of Comigo's corporate governance practices to the IBGC recommendations, highlighting the importance of this theme in agricultural cooperatives. The results obtained provide insights to improve the cooperative's corporate governance, seeking a balance between competitiveness and meeting the interests of the members.

**Keywords:** Corporate Governance; Cooperative Governance; Management; Oversight; Adherence; Agroindustrial Cooperatives; Cooperated.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1** - A questão essencial dos conflitos de agência: buscas por resultados máximos, fundamentadas em propósitos imperfeitamente simétricos

**Figura 2** - Raízes de Conflitos de Agência Proprietário- Gestores e Majoritários- Minoritários: as decorrentes reações por boas práticas de Governança Corporativa

**Figura 3** - Evolução do Patrimônio Líquido (valores em mil reais) Comigo

**Figura 4** - Evolução do Faturamento (valores em mil reais) Comigo

**Figura 5** - Evolução do Quadro Social (valores em mil reais) Comigo

**Figura 6** - Etapas da análise qualitativa

**Figura 7** - Alteração do Estatuto Social da Comigo

**Figura 8** - Sistema de Governança

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1** - Diferença entre cooperativas e empresas tipo S.A

**Quadro 2** - Produção em mil toneladas dos principais produtos da Comigo no exercício de 2022

**Quadro 3** - Listagem de documentos analisados

**Quadro 4** - Códigos Hierarquizados

**Quadro 5** - Síntese de aderência das práticas de governança da Comigo às Recomendações do IBGC.



## LISTA DE SIGLAS

**ACI** - Aliança Cooperativa Internacional

**BACEM** - Banco Central do Brasil

**COMIGO** - Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano

**CTC** - Centro Tecnológico da Comigo

**CVM** - Comissão de Valores Mobiliários

**IBGC** - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**OCB** - Organização das Cooperativas do Brasil

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Contextualização do tema.....	11
1.2 Tema.....	12
1.3 Delimitação do tema.....	12
1.4 Formulação do Problema.....	13
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo Geral.....	13
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Justificativa e relevância da pesquisa.....	13
1.7 Apresentação do trabalho.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Teoria da Agência.....	17
2.2 Cooperativismo.....	27
2.3 Governança Corporativa.....	32
2.3.1 Estruturas de poder na Governança Corporativa.....	39
2.3.2 Acionistas (Propriedade).....	39
2.3.3 Conselho de Administração.....	40
2.3.4 Diretoria Executiva.....	42
2.3.5 Conselho Fiscal.....	43
2.3.6 Auditoria Independente.....	44
2.3.7 Outras partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ).....	45
2.4 Governança Cooperativista.....	45
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1 Delineamento de Pesquisa.....	56
3.2 Unidade de Análise.....	57
3.3 Técnica de coleta de dados.....	61
3.4 Técnica de análise de dados.....	67

3.5	Limitações da Técnica.....	71
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
4.1	Práticas de Governança da Comigo.....	73
4.2	Propriedade.....	74
4.2.1	Singularidade dos votos .....	75
4.2.2	Assembleia Geral .....	75
4.2.3	Assembleia geral ordinária .....	76
4.2.4	Assembleia geral extraordinária .....	78
4.2.5	Convocação e realização da assembleia .....	79
4.2.6	Regras de votação e registro de cooperados .....	80
4.3	Conselho de Administração.....	81
4.3.1	Atribuições.....	81
4.3.2	Mandato Conselho de Administração .....	83
4.3.3	Planejamento de substituição e renovação .....	84
4.3.4	Conselho Consultivo.....	85
4.3.5	Segregação das funções de presidente do conselho e executivo principal .....	86
4.4	Gestão.....	88
4.4.1	Presidente executivo .....	91
4.4.2	Transparência ( <i>disclosure</i> ) .....	92
4.4.3	Relatórios Periódicos.....	94
4.5	Conselho Fiscal.....	95
4.5.1	Composição.....	96
4.5.2	Pareceres do Conselho Fiscal.....	98
4.6	Síntese dos Resultados e Recomendações.....	98
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
5.1	Pesquisas futuras.....	106
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do tema

Estudos denotam que o cooperativismo nasceu na cidade de Rochdale, em 1844, com a união de proletariados que lutavam em prol de uma vida mais digna, fazendo desse modelo de gestão um escudo para as crises financeiras vividas naquela época. Nesse sentido, Gaiger (2013) afirma que: “É indiscutível que o cooperativismo nasceu mesmo no berço das lutas sindicais e político-partidárias, nas quais ganhou forma e vigor nas lutas operárias”.

Dentro desse cenário de indignação dos proletários quanto à crise político-financeira, o cooperativismo ganhou força e se expandiu para além dos muros do império britânico, sendo fundamental para o desenvolvimento econômico-financeiro regional de diversos países.

Nota-se então que o cooperativismo ao longo de sua trajetória tem demonstrado contribuições positivas para o desenvolvimento da sociedade, protagonizando e propiciando melhores condições de vida aos que com elas convivem e participam. (BÜTTENBENDER, 2010a e 2011).

Fazendo frente ao aludido, a expansão do sistema cooperativista pode ser visualizada nos dados oficiais da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), que traz, em seu anuário publicado em 2021, que o país detinha o expressivo número de 4.880 organizações cooperativistas registradas na organização. Outrossim, em Goiás, no ano de 2021, de acordo com a OCB/GO, o estado atingiu o número 258 cooperativas, movimentando cerca de 14,26 bilhões em receitas possuindo 301.843 cooperados e gerando 12.851 empregos.

No sudoeste Goiano, conforme revista Goiás Coop (2022), existem 34 cooperativas espalhadas na região, contando com 56 mil cooperados, aproximadamente 4.800 funcionários e movimentando cerca de 8,5 bilhões em receita.

Nesse sentido, com a disseminação do cooperativismo e, ainda, levando em consideração a expansão da globalização, a adoção de um sistema de gestão tornou-se imprescindível para garantir o bom desempenho das Cooperativas, bem como a integridade das operações e, por conseguinte, a longevidade das organizações.

Com a finalidade de sanar os problemas de gestão e garantir que os princípios do cooperativismo sejam respeitados em meio do sistema competitivo de capitalismo dessa nova era, as boas práticas de governança corporativa ganharam força, isso devido às ferramentas de monitoramento, incentivo e controle que utilizadas harmonicamente convergem em uma maior longevidade e melhores retornos aos associados/cooperados.

Comentado [JZ1]: Melhores retornos

Nota-se então que, de fato, a maioria das organizações da atualidade buscam aderir aos princípios de governança corporativa. No Brasil esse cenário não seria diferente, uma vez que para estar em uma posição competitiva em âmbito mundial, as práticas de boa governança são praticamente um pré-requisito para sobreviver no mercado que está cada vez mais exigente, competitivo e globalizado.

Dada a relevância do tema em tela além do IBGC, também publicaram diretrizes de Governança Corporativa o Banco Central do Brasil e o Sistema OCB SESCOOP, os quais trazem as peculiaridades da natureza jurídica das cooperativas e sugere normas e práticas para cada área inerente ao sistema cooperativista.

Assim, utilizar métricas que mensuram o grau de aderência das boas práticas de governança é de suma importância, uma vez que é através da mensuração de boas práticas que podemos identificar o nível de governança que uma organização se encontra para, por conseguinte, traçar um planejamento que alinhe ações que promovam o aperfeiçoamento de tais ferramentas.

## 1.2 Tema

Aderência às boas práticas de Governança Corporativa na Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO)

## 1.3 Delimitação do tema

O tema proposto, visa atender a linha de atuação “Governança e Gestão de Pessoas”, com fundamento nos princípios de Governança corporativa e do Cooperativismo, discorrendo sobre a adesão das boas práticas de Governança pela Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO).

#### **1.4 Formulação do Problema**

Com o propósito de avaliar o nível de governança corporativa na Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO), será necessário responder ao seguinte questionamento:

As práticas de governança corporativa adotadas pela Comigo, cooperativa agroindustrial, localizada no sudoeste goiano, estão aderentes ao conjunto de recomendações indicadas pelo IBGC (2015) em documento aplicável às sociedades cooperativas?

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo Geral**

Comparação da aderência das práticas de governança corporativa adotadas pela Comigo frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2015).

##### **1.5.2 Objetivos Específicos**

a) Identificar as práticas de governança corporativa da Cooperativa à luz do proposto no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2015);

b) Apontar ações para o aprimoramento da estrutura de governança das Cooperativas.

#### **1.6 Justificativa e relevância da pesquisa**

É de conhecimento de todos que os maiores problemas das companhias atualmente é a separação entre propriedade e gestão administrativa. Portanto, com a finalidade de sanar tal entrave, às boas práticas de governança ganharam forças no

mundo dos negócios, tornando-se essencial para garantir a integridade e a sustentabilidade das companhias.

As cooperativas, devido à sua natureza jurídica ímpar, na qual seu objeto final está centrado nas pessoas e não no capital, necessita de um estudo mais profundo quanto à aderência de boas práticas de governança corporativa para que elas não se destoem dos princípios inerentes ao cooperativismo.

Podemos utilizar como exemplo a recente situação alarmante descrita na Cooperativa Agropecuária Petrópolis (Piá) ressaltando a urgente necessidade de uma governança corporativa eficiente para a gestão adequada das cooperativas. Os dados apresentados, como a dívida bancária de R\$ 74 milhões em 2023 e o prejuízo acumulado de R\$ 62 milhões no ano de 2022, somando um montante total de cerca de R\$ 130 milhões desde 2017, demonstram a gravidade dos problemas financeiros enfrentados pela instituição ( JORNAL DO COMÉRCIO, 2023). A falta de transparência e prestação de contas adequadas, bem como a falta de comunicação e participação dos associados por parte da atual diretoria, têm afastado investidores e instituições bancárias, que se mostram reticentes em disponibilizar recursos adicionais.

Diante desse cenário, nota-se que uma governança cooperativa sólida, baseada em decisões transparentes, prestação de contas eficiente e maior envolvimento dos associados, é essencial para superar a crise, recuperar a confiança e assegurar o futuro sustentável da cooperativa.

Nesse sentido, a unidade de estudo do presente trabalho será a Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO). Assim, verificar se a cooperativa situada nessa região está aderindo as boas práticas de Governança é imprescindível para avaliar o bom nível de gestão em que elas se encontram, uma vez que ela possui uma parcela significativa para desenvolvimento regional, tendo em vista que essa organização promove o aumento do índice de empregabilidade, de renda e de capacitação de recursos humanos.

Fazendo frente ao aludido, de acordo com os dados de 2022 divulgados pela própria cooperativa, a Comigo conta atualmente com mais de 6.000 cooperados, evidenciando o contínuo crescimento de seu quadro associativo. Além disso, a Comigo tem desempenhado um papel significativo na geração de empregos na região do Sudoeste Goiano.

Segundo relatórios da cooperativa, a Comigo é responsável por mais de 5.000 postos de trabalho diretos e indiretos, abrangendo diferentes setores, como agricultura, pecuária, agroindústria e serviços relacionados. A Comigo tem sido fundamental para o desenvolvimento socioeconômico da região, oferecendo oportunidades de trabalho e contribuindo para a sustentabilidade da agricultura familiar e das comunidades rurais.

A pesquisa realizada na Comigo, embora sujeita às limitações inerentes aos estudos de caso outrora mencionadas, oferece contribuições significativas em diferentes âmbitos.

Para a Comigo, os resultados da pesquisa fornecem insights valiosos sobre sua estrutura de governança, identificando áreas de melhoria e fornecendo recomendações específicas. Isso permite que a cooperativa fortaleça suas práticas e tome decisões para o benefício de seus cooperados e demais stakeholders.

Os stakeholders da Comigo também se beneficiam dos resultados da pesquisa, uma vez que essas informações permitem que os stakeholders compreendam melhor a governança cooperativa, ajudando-os a tomar decisões mais fundamentadas e a participar ativamente do processo de governança.

No meio acadêmico, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento na área de governança cooperativa. Ao oferecer uma análise aprofundada de um caso específico, a pesquisa enriquece o corpo teórico existente e pode servir como base para futuras investigações. Os insights teóricos e metodológicos empregados podem inspirar novas abordagens e perspectivas de estudo.

A presente pesquisa também tem implicações para a sociedade em geral. Ao investigar a governança em uma cooperativa, ela contribui para a compreensão dos modelos de negócios cooperativos e sua relevância no contexto socioeconômico. Os resultados podem ser *insight* para políticas públicas, práticas empresariais responsáveis e promover a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor cooperativo.

Outrossim, esta dissertação de mestrado se dedica a uma análise aprofundada dos conflitos existentes nas cooperativas, utilizando como base teórica a teoria da agência, os aspectos do cooperativismo e os princípios de governança corporativa e governança cooperativista.



A metodologia empregada compreende a coleta de dados provenientes de documentos internos e externos à cooperativa, seguida da classificação e hierarquização dos conteúdos e da triangulação dos dados obtidos. A análise qualitativa dessas informações permitirá uma compreensão mais abrangente dos conflitos presentes no contexto cooperativista e o estabelecimento de estratégias para o seu enfrentamento e superação, visando aprimorar o modelo de governança e, conseqüentemente, fortalecer o desempenho e a sustentabilidade da cooperativa

Por fim devido à relevância do estudo em tela, acredita-se que o resultado e as recomendações da presente investigação poderão contribuir para o avanço do conhecimento no campo da governança cooperativista e para a consolidação de práticas eficazes na gestão de cooperativas em geral.

## **1.7 Apresentação do trabalho**

Este trabalho está estruturado em capítulos que progressivamente abordam diversos aspectos cruciais para a apresentação e análise do tema. O Capítulo 1 estabelece os fundamentos com a Introdução, elucidando o tema, objetivos, delimitações, formulação do problema, justificativa e relevância. No Capítulo 2, uma revisão literária aprofundada explora conceitos como teoria da agência, cooperativismo, governança corporativa e governança cooperativista. O Capítulo 3 concentra-se na metodologia, detalhando o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, técnicas de coleta e análise de dados, bem como limitações metodológicas. O Capítulo 4 traz à tona a apresentação e discussão dos resultados obtidos, e, por fim, o Capítulo 5 encerra o trabalho com considerações finais que consolidam as descobertas e destacam suas implicações, proporcionando uma jornada progressiva e estruturada de compreensão do tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência, também conhecida como Teoria do Agente-Principal, foi desenvolvida por Jensen e Meckling em 1976. Essa teoria é baseada na existência de um ambiente empresarial, onde empresas são regidas por contratos celebrados entre os atores da organização, denominados como agente e principal, ou seja, respectivamente, de um lado os administradores e do outro os proprietários. Portanto, toda a gestão administrativa-financeira se reduz a contratos bilaterais que podem ser firmados ou rompidos a qualquer momento por qualquer uma das partes.

Embora pareça simples esse relacionamento, há condutas intrínsecas ao homem que dificultam o relacionamento dos atores, uma vez que o ser humano geralmente busca maximizar o próprio bem-estar e conforto, o que às vezes resulta em decisões que não são as melhores para maximizar o lucro da empresa. Isso pode acontecer porque algumas decisões são tomadas para beneficiar o próprio executivo da empresa em detrimento dos interesses dos acionistas.

Esse problema é conhecido como "problema de agência" e ocorre porque existe uma separação entre a propriedade e o controle da empresa. A teoria do agente-principal explica como essa separação pode levar a desalinhamentos de interesses nas empresas.

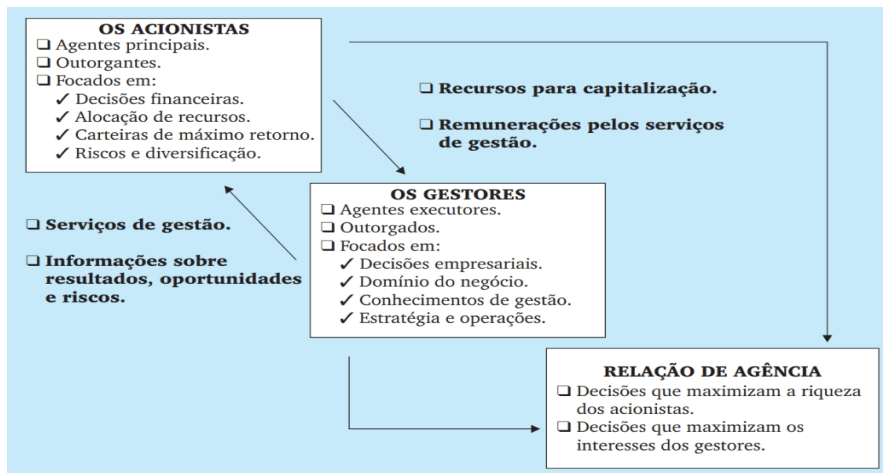
Ademais, pode-se dizer que a teoria da agência se baseia em um arcabouço teórico, cujo objeto consiste em explorar as relações dos integrantes de um sistema no qual a propriedade e o controle do capital se destinam a indivíduos distintos, o que pode provocar conflitos devido à existência de interesses diferentes entre eles (SEGATTO-MENDES, ROCHA, 2005).

Desse modo, a relação entre o principal (proprietário) e o agente (executivo) pode ser resumida a partir da anuência das partes através de um instrumento contratual, no qual o principal delega autoridade ao agente para que ele realize tarefas e tome decisões em seu nome. Portanto, toda vez que alguém é designado para administrar os interesses de outro surge o relacionamento de agência (JENSEN E MECKLING 1976).

Na perspectiva de Lambert (2007) são relacionadas quatro razões típicas nos conflitos de interesse entre o agente e principal. A primeira seria a aversão ao esforço por parte do agente, a segunda faz menção ao desvio de recursos do agente visando atender interesses particulares, a terceira razão implica na diferença de horizonte temporal a qual coloca o agente como um ator que não se importa com o curso de suas ações, haja vista que ele não espera ficar na empresa por um grande período. Por último, tem-se a quarta razão que se refere à aversão ao risco diferenciado pelo agente, assim tomando decisões menos arriscadas, por mais que tais decisões estejam em desacordo com o desejo do principal, com a finalidade de garantir sua posição na empresa. A figura abaixo demonstra os conflitos de agência sob outra óptica:

Comentado [JZ2]: Penso que poderia ser reforçado com alguns artigos que explorem o cooperativismo  
 Comentado [fm3R2]: OK, ACRESCENTEI LOGO ABAIXO

Figura 01: A questão essencial dos conflitos de agência: buscas por resultados máximos, fundamentadas em propósitos imperfeitamente simétricos



Fonte: Andrade e Rossetti 2014

A figura 1 ilustra a relação conflituosa entre o principal e o agente, uma vez que ambos têm interesses próprios a maximizar, o que pode gerar conflitos velados. Jensen e Meckling (1976) argumentam que, quando duas pessoas são maximizadoras de utilidade, há uma forte possibilidade de que o agente não atue no melhor interesse do principal.

Nessa perspectiva, nota-se que a teoria analisa a interação dos atores, em outras palavras, como o proprietário (principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive o administrador (agente) a agir em consonância com seus interesses. Segundo Pratt e Zeckhauser (1985), "Sempre que um indivíduo depende da ação de outro, um relacionamento de agência surge".

Contudo, há percalços nessa relação, o entrave desse relacionamento é caracterizado pela dificuldade de monitorar os esforços dos atores envolvidos em uma transação, o que acaba tornando ainda mais complexa a elaboração dos instrumentos contratuais, uma vez que as partes envolvidas enfrentam o trade off entre remuneração e gestão. Para fim de sanar tal entrave, esquemas de incentivos baseados em desempenho são incluídos no contrato. (JENSEN & MECKLING, 1976).

Como suscitado acima, a teoria da agência é amplamente utilizada para explicar os conflitos de interesse entre os principais (os donos) e os agentes (os gestores) de uma empresa. No entanto, essa teoria também leva em conta a existência de problemas de assimetria de informação entre as partes envolvidas (ANDRADE E ROSSETI 2018).

O agente é responsável por fornecer informações ao principal e, como resultado, pode controlar o tipo e a profundidade das informações fornecidas, levando a uma assimetria informacional, ou seja, situação em que o agente e o principal possuem diferentes níveis de informação. Portanto, é crucial estabelecer acordos que incentivem o agente a agir no melhor interesse do principal, mesmo em situações em que o principal não tem acesso a todas as informações relevantes.

De acordo com Rozo (2003) discorre sobre assimetria informacional do seguinte modo:

A teoria da agência trata de problemas resultantes dos conflitos de interesse que emergem numa relação de contrato, formal ou informal, quando as partes contratantes possuem informações assimétricas ou há presença de interesse. O principal objetivo dessa teoria é explicar como as partes contratantes efetuam seus contratos de forma a minimizar os custos associados aos problemas de informação assimétrica e incerteza. A teoria da agência também ressalta a existência do mercado e de mecanismos institucionais capazes de completar os contratos para reduzir aqueles problemas.

Logo, se a informação fosse facilmente acessível e não houvesse custos para obtê-la, não haveria problemas de agência, pois cada indivíduo teria a mesma informação e não dependeria de outros. No entanto, na realidade, a informação completa é raramente disponível para todas as partes envolvidas, o que cria um desafio para estruturar acordos que incentivem os agentes a agir no melhor interesse dos proprietários.

Nesse sentido, verifica-se que esse relacionamento é repleto de turbulências, as quais fazem com que as informações não estejam sempre disponíveis para todas as partes. Surge, assim, a possibilidade de assimetria informacional, onde o agente pode ter acesso a informações que o principal não tem, o que pode afetar as decisões tomadas. Por isso, é importante estabelecer acordos que incentivem o agente a agir no melhor interesse do principal, mesmo quando as informações e ações do agente não são observadas pelo principal (JENSEN e MECKLING apud SILVEIRA, 2010)

Um dos principais problemas de assimetria de informação discutido no prisma da teoria da agência é a seleção adversa, que ocorre quando uma das partes possui informações privilegiadas sobre a qualidade do produto ou serviço que está sendo oferecido. Segundo Andrade e Rosseti (2018), esse problema pode ser observado, por exemplo, no mercado de seguros, quando os clientes podem ter informações sobre sua própria saúde ou estilo de vida que os seguradores não possuem.

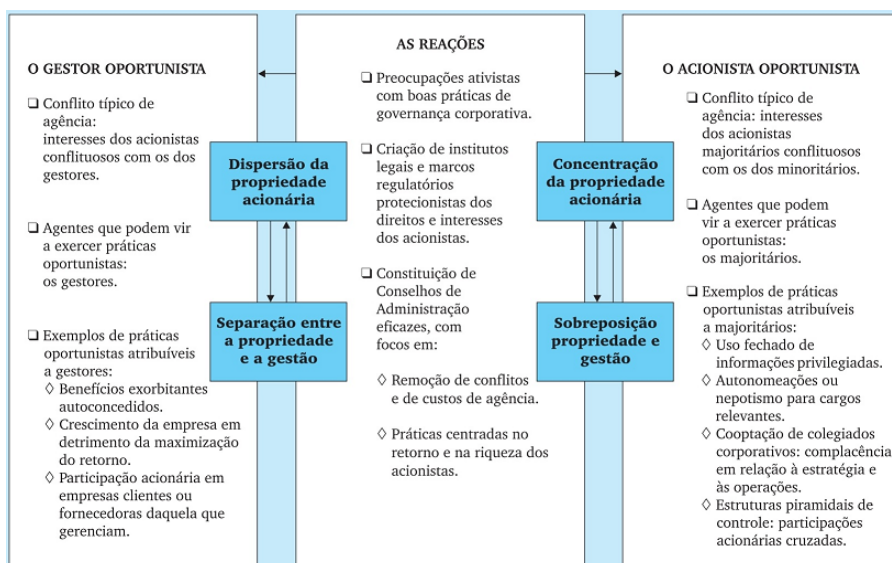
Outro problema de assimetria de informação é o risco moral, que surge quando uma das partes não pode ser monitorada de forma eficiente pela outra. Esse problema pode ser encontrado em diversas situações, como no mercado de crédito, quando os tomadores de empréstimo podem utilizar o dinheiro para investimentos de alto risco que aumentam a probabilidade de inadimplência (Andrade e Rosseti, 2018).

Além disso, a teoria da agência também considera o problema de monitoramento, que ocorre quando os custos de monitoramento das ações dos agentes são muito elevados. Nesse caso, os principais podem ter dificuldades para garantir que os agentes estão agindo de acordo com seus interesses, o que pode levar a ações oportunistas por parte dos gestores (Andrade e Rosseti, 2018).

Em resumo, a teoria da agência leva em conta a existência de problemas de assimetria de informações entre o principal e o agente de uma empresa. Esses problemas podem se manifestar de diferentes formas, como seleção adversa, risco

moral e monitoramento. É importante que as empresas estejam cientes desses problemas e adotem mecanismos de governança corporativa que possam minimizar seus efeitos negativos, vide figura 2.

Figura 02 : Raízes de Conflitos de Agência Proprietário- Gestores e Majoritários-Minoritários: as decorrentes reações por boas práticas de Governança Corporativa



Fonte: Andrade e Rossetti 2014

A figura 2 demonstra como a boa governança pode reprimir o comportamento do gestor e do acionista oportunista em detrimento ao ganho do acionista minoritário

Outrossim, Cabral (2006) menciona em sua obra que uma das formas de induzir o agente a entregar as informações importantes, sem distorções, é a implantação de uma estrutura de recompensas e punições, assim inibindo comportamentos oportunistas. Contudo, cabe salientar que esse assunto possui alguns empecilhos em sua implantação, ainda mais quando levamos esse mecanismo para a esfera pública, visto que nas instituições públicas o regimento estatutário de funcionalismo apresenta características que dificultam as punições, devido a estabilidade adquirida pelo servidor, além das recompensas financeiras com base em metas serem praticamente nulas nesse setor.

Com a finalidade de minimizar os problemas de assimetria informacional há métodos, conforme elucidado acima, que inibem a conduta fraudulenta dos agentes. Contudo, tais métodos ocasionam despesas, as quais são discutidas dentro da teoria da agência como custos de agência.

Jensen e Meckling (1976) destacam os custos de agência os definindo como despesas incorridas por uma empresa em suas tentativas de mitigar os conflitos de interesse entre os diferentes grupos de stakeholders envolvidos em sua gestão, como acionistas, gerentes, credores e clientes. Esses custos podem ser divididos em dois tipos: custos de monitoramento e custos de mitigação.

Os custos de monitoramento referem-se aos gastos necessários para garantir que os gerentes estejam agindo no melhor interesse dos acionistas. Esses custos incluem a contratação de auditores independentes, a criação de comitês de auditoria e a realização de análises de desempenho e avaliações de risco. (Jensen e Meckling (1976)

Já os custos de mitigação referem-se aos gastos necessários para alinhar os interesses dos gerentes com os dos acionistas. Esses custos incluem a concessão de opções de ações, bônus e outros incentivos financeiros para os gerentes, bem como a adoção de políticas que promovam a transparência e a responsabilidade na gestão da empresa. (Jensen e Meckling (1976).

Em grande parte dos casos que envolvam relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos positivos de monitoramento e de concessão de garantias e, mesmo assim, haverá divergências entre as decisões do agente e as decisões esperadas pelo principal. Cabe salientar que o equivalente monetário da redução do bem-estar vivenciada pelo principal, devido às divergências de decisões, também representa um custo da relação de agência, um custo caracterizado como residual. O custo de agência refere-se, portanto, ao somatório das despesas de monitoramento por parte do principal, das despesas com concessão de garantias contratuais por parte do agente e aos custos residuais (JENSEN; MECKLING, 1976).

Além disso, nas relações de agência, tanto o principal como o agente terão custos pecuniários ou não pecuniários, e, reiterando a afirmação supracitada, haverá, em grande parte dos relacionamentos de agência, divergências em relação à decisão tomada pelo agente e a decisão que maximizaria o bem-estar do principal. Portanto,

o capital equivalente à diminuição do bem-estar do principal devido a essa divergência de decisão das partes envolvidas também é um custo da relação de agência, chamado perda residual (JENSEN; MECKLING, 1976).

Assim, ao assumir que os custos de agência existem, os atores envolvidos na relação de agência tendem a tomar decisões com o objetivo de minimizá-los e promover uma atmosfera de equilíbrio entre as partes (SATO, 2007). Nesse sentido, observa-se que a teoria da agência permite que pesquisadores, principais e agentes compreendam melhor a relação contratual existente entre os dois últimos, assim, evitando eventuais conflitos e despesas de agência (GODOY; MARCON, 2006).

Nesse sentido, é importante que as empresas adotem estratégias eficazes para minimizar os custos de agência e assim garantir que os gerentes estejam atuando no melhor interesse dos acionistas. Isso pode incluir a adoção de práticas de governança corporativa mais eficientes, que promovam a transparência, a responsabilidade e o alinhamento dos interesses dos diferentes grupos envolvidos na gestão da empresa.

Existem diferenças fundamentais nos conflitos de agência entre empresas privadas e cooperativas. Essas divergências são exploradas visando entender melhor a governança em cooperativas e os desafios enfrentados pelos gestores nesse contexto específico.

De acordo com Schneider (2015), nas empresas privadas, os conflitos de agência são frequentes, já que os proprietários ou acionistas buscam maximizar seus lucros, enquanto os gestores podem ter outros interesses, como a busca por poder ou a satisfação pessoal. Isso pode levar a decisões que prejudicam os trabalhadores ou a sociedade em geral, já que o objetivo principal é o lucro.

Por outro lado, as cooperativas têm como objetivo principal a satisfação das necessidades dos seus membros e não a maximização dos lucros. Isso reduz a possibilidade de conflitos de agência, já que não há interesse em explorar os trabalhadores ou a sociedade em geral para aumentar os lucros. Segundo Schneider (2015), "as cooperativas têm como objetivo principal a satisfação das necessidades dos seus membros, o que reduz a possibilidade de conflitos de agência, já que não há interesse em explorar os trabalhadores ou a sociedade em geral para aumentar os lucros".



Além disso, as cooperativas têm uma estrutura de gestão mais democrática e participativa, o que também reduz a possibilidade de conflitos de agência. Os membros têm igualdade de direitos e decisões são tomadas de forma coletiva, o que garante que os interesses de todos sejam levados em consideração. Segundo Schneider (2015), "as cooperativas têm uma estrutura de gestão mais democrática e participativa, o que reduz os conflitos de agência, já que os membros têm igualdade de direitos e decisões são tomadas de forma coletiva". Shrestha e Gartaula (2017) reiteram que a participação dos membros na tomada de decisão pode ajudar a garantir que os interesses de todos sejam levados em consideração e reduzir a possibilidade de conflitos entre membros e gestores. No entanto, a governança democrática também pode levar a decisões mais lentas e ineficientes em algumas situações.

De acordo com Fama (1980), os conflitos de agência nas empresas privadas são mais comuns porque os proprietários e gestores têm interesses diferentes. Os proprietários buscam maximizar seus lucros, enquanto os gestores têm incentivos para maximizar seu próprio poder e status. Essas diferenças de interesse podem levar a conflitos de agência, como desvio de recursos ou redução da qualidade dos produtos ou serviços. Por outro lado, nas cooperativas, os membros são proprietários e gestores, o que significa que as relações de agência são menos pronunciadas. Segundo Hansmann (1996), as cooperativas podem ser consideradas uma solução para os problemas de agência em organizações com múltiplos proprietários, pois os membros têm interesses em comum e trabalham juntos para alcançar objetivos compartilhados.

Ademais, cumpre destacar, que embora os conflitos de agência em cooperativas sejam menores devido à questão dos membros serem concomitantemente proprietários e gestores, a segregação de poderes entre o presidente do conselho e o presidente executivo, de acordo com a teoria da agência, desempenha um papel crucial na governança corporativa das organizações, incluindo cooperativas. Essa prática tem como objetivo evitar conflitos de agência, nos quais os interesses individuais dos gestores podem se sobrepor aos interesses dos cooperados.

A segregação de poderes implica na separação das funções de liderança entre o presidente do conselho, responsável por supervisionar as atividades da cooperativa

e representar os interesses dos membros, e o presidente executivo, encarregado da gestão operacional e da tomada de decisões do dia a dia. Essa divisão de responsabilidades busca assegurar a transparência, a prestação de contas e a eficiência na governança da cooperativa.

Ao separar o poder de tomada de decisão e estabelecer mecanismos de controle, como a revisão e aprovação de planos estratégicos pelo conselho de administração, a segregação de poderes visa minimizar o risco de ações oportunistas por parte dos gestores. Essa estrutura também incentiva a participação ativa dos membros na governança, através do conselho, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e seus interesses sejam protegidos.

Portanto, essa prática fortalece a confiança dos membros, aumenta a transparência e a responsabilidade, além de impulsionar o desenvolvimento sustentável das cooperativas agropecuárias e de outras organizações cooperativas em geral.

Ademais, Grossman e Hart (1986) afirmam que, nas empresas privadas, os conflitos de agência podem ocorrer devido à falta de informações completas e precisas disponíveis aos proprietários. Como resultado, os gestores podem agir em seu próprio interesse, em detrimento dos proprietários. Já nas cooperativas, os membros têm acesso às mesmas informações e podem tomar decisões coletivamente.

Cornforth (1994) argumenta que, nas cooperativas, pode haver conflitos de agência quando há diferenças de poder entre os membros. Em cooperativas com muitos membros, alguns podem ter mais influência do que outros e, portanto, ter mais poder na tomada de decisão e na distribuição dos benefícios.

Segundo Santos e Macedo (2017), os conflitos de agência nas cooperativas também podem ser decorrentes de uma má estruturação do sistema de governança. Quando a estrutura de governança da cooperativa é fraca ou inadequada, os gestores podem ter mais poder e liberdade para agir em benefício próprio, sem que os membros tenham meios eficazes para controlar essas ações.

Já de acordo com Freitas e Barros (2019), a falta de transparência e de prestação de contas por parte dos gestores também pode contribuir para o surgimento

de conflitos de agência nas cooperativas. Quando os membros não têm acesso a informações sobre as decisões tomadas pela gestão, fica mais difícil avaliar se os interesses dos membros estão sendo adequadamente representados e protegidos.

Outro ponto a ser considerado é que as cooperativas geralmente operam em setores com menor concorrência, o que pode afetar a eficiência e a eficácia na gestão (Giacomini e Beuren, 2016). Isso pode levar a conflitos de agência relacionados à gestão de recursos e à maximização de resultados.

Por sua vez, Hermalin e Weisbach (1998) ressaltam que, nas empresas privadas, os conflitos de agência podem ser mitigados por meio de incentivos de desempenho e de um sistema de governança bem estruturado. Já nas cooperativas, os incentivos são menos orientados ao desempenho financeiro e mais voltados para a satisfação dos membros, tendendo ao equilíbrio financeiro e social.

Em suma, as cooperativas apresentam menos conflitos de agência em comparação com as empresas privadas, já que o objetivo principal é a satisfação das necessidades dos membros e não a maximização dos lucros. Além disso, a estrutura de gestão mais democrática e participativa garante que os interesses de todos sejam levados em consideração.

Apesar de os conflitos de agência em cooperativas serem geralmente menores em comparação com outras organizações, há exemplos que demonstram como esses problemas podem ser significativos quando não adequadamente administrados. A presença de presidentes de cooperativas que abusam do poder pode levar a crises sérias e comprometer a sustentabilidade da instituição. Diante disso, é crucial reconhecer a existência desses desafios e adotar medidas eficazes para lidar com os conflitos de agência. A implementação de mecanismos de controle e supervisão mais robustos, como auditorias independentes, comitês de supervisão e controle interno, além de assembleias e reuniões periódicas para discussão da gestão, é uma estratégia fundamental para garantir a transparência e a responsabilidade na governança das cooperativas, assegurando assim sua estabilidade e sucesso a longo prazo.

Além disso, é importante que as cooperativas tenham uma estrutura de governança que permita uma maior participação e engajamento dos cooperados na gestão da organização. Esse engajamento pode ser alcançado por meio da eleição

de conselheiros e diretores que representem efetivamente os interesses dos cooperados, e da realização de programas de educação e capacitação para os membros da cooperativa.

Diante desses desafios, é essencial que as cooperativas adotem práticas de governança eficientes, capazes de minimizar os conflitos de agência e garantir a representatividade dos interesses dos membros. Isso pode envolver a adoção de mecanismos de controle e prestação de contas mais robustos, bem como a capacitação dos membros para que possam participar ativamente da gestão da cooperativa.

## **2.2 Cooperativismo**

O capitalismo é um sistema econômico que se desenvolveu a partir do século XVI na Europa e se consolidou a partir da Revolução Industrial no século XVIII, onde a produção em larga escala e a concentração de riquezas nas mãos de poucos empresários levaram a uma crescente desigualdade social e à exploração dos trabalhadores. Nesse sistema, a produção é controlada por proprietários privados em busca de lucro. Com o tempo, o capitalismo gerou concentração de riqueza e poder, o que levou à formação de sindicatos e movimentos trabalhistas em busca de melhores condições de trabalho e salários.

Nesse contexto, surgiu a ideia de criar organizações que permitissem aos trabalhadores se unirem e defenderem seus interesses. Assim, a partir da segunda metade do século XIX, surgiram iniciativas que buscavam uma alternativa ao modelo capitalista. Foi nesse contexto que surgiram as cooperativas. Segundo Albert (2003), o surgimento das cooperativas foi uma resposta às falhas do capitalismo, que não conseguiu resolver questões sociais, econômicas e ambientais.

Conforme Figueiredo (2000), o cooperativismo surgiu em 1844, na Inglaterra, no bairro de *Rochdale Manchester*, onde vinte e oito tecelões uniram seus recursos para obterem uma vantagem contra o desemprego e contra a crise financeira vivenciada na época. Assim, com a junção de seus recursos, os membros investiram o capital para obter um galpão e, consecutivamente, comprar e estocar alimentos de subsistência para serem distribuídos entre os cooperados. Essa cooperativa ficou

conhecida como a Sociedade dos Probos de *Rochdale* e serviu de modelo para a criação de outras cooperativas em diversos países.

Após um ano da iniciativa proposta pelos tecelões, em 1845, os membros já somavam oitenta cooperados e o número de pessoas que se vinculavam à organização aumentava de maneira exponencial. Em 1851, a Cooperativa de *Rochdale* passou a possuir 630 membros e em 1867 já ultrapassava a marca 5.300 cooperados.

Após a consolidação bem-sucedida do sistema de cooperativismo adotado pela *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, diversas outras cooperativas surgiram dentro desses princípios, ultrapassando as fronteiras britânicas e se espalhando ao redor de todo o mundo. Cooperativas na França, Alemanha, Bélgica, Áustria, Itália, Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia foram detectadas em menos de 20 anos após a fundação da cooperativa de *Rochdale*.

Cabe salientar ainda que houve outras cooperativas no século XVIII, contudo foram malsucedidas. Logo, a de *Rochdale* se destaca por ser pioneira a possuir princípios básicos que serviram de alicerce para um sistema de gestão que atendesse às necessidades para a qual foi criada e que garantisse longevidade da organização. (ABELL, 2004). Segundo Rocha e Filho (2016), esse modelo se caracteriza por sete princípios, como a adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade. As cooperativas brasileiras, por exemplo, utilizam esse modelo como base para sua atuação em diversos setores da economia.

De acordo com Almeida e Bontempo (2014), as cooperativas são organizações que buscam promover o bem-estar econômico e social de seus membros, por meio da cooperação e da ajuda mútua. Essas organizações possuem diversos modelos no mundo, cada um com suas particularidades e características.

Dentre os modelos de cooperativismo, um bastante difundido é o italiano, que se destaca por sua forte ênfase na cooperação entre empresas. Almeida e Bontempo (2014) explicam que as cooperativas italianas são vistas como uma forma de garantir a competitividade das empresas em um mercado cada vez mais globalizado.

Já no modelo francês, as cooperativas são frequentemente criadas por pequenos produtores, que buscam reequilibrar a relação entre produtores e consumidores. Conforme Almeida e Bontempo (2014), essas cooperativas visam garantir um preço justo aos primeiros e produtos de qualidade aos segundos.

Em suma, os modelos de cooperativas no mundo são diversos e cada um possui suas peculiaridades e objetivos específicos. Entretanto, todos compartilham a ideia de que a cooperação e a solidariedade são fundamentais para a promoção do bem-estar econômico e social de seus membros (ALMEIDA; BONTEMPO, 2014).

Ademais, além da disseminação de diversos modelos baseados nos princípios de *Rochdale*, ao passar dos anos, as cooperativas também se expandiram para diversos setores econômicos, como agricultura, crédito, saúde, educação, entre outros. Atualmente, as cooperativas são reconhecidas como importantes agentes de desenvolvimento socioeconômico em diversos países, contribuindo para a inclusão social, a geração de emprego e renda e o fortalecimento das comunidades locais.

Logo, o cooperativismo consiste em um sistema, modelo ou doutrina, no qual se busca, através da junção de agentes, uma administração voltada à equidade e que proporcione oportunidades iguais para todos os membros de uma organização. Ora, trata-se de um sistema de gestão que dissemina uma cultura organizacional de união, ética e justiça para fim de alcançar um bem em comum (PINHO, 1966)

Conforme destaca Schneider (2015), as cooperativas foram criadas como uma alternativa ao modelo capitalista dominante, baseado na competição e no lucro individual. O cooperativismo propunha uma nova forma de organização econômica, pautada na cooperação entre os associados e na busca pelo bem comum. Segundo o autor, "o cooperativismo surge como um contraponto ao individualismo e como uma resposta à necessidade de solidariedade social e de uma nova forma de organização da produção e do trabalho" (SCHNEIDER, 2015).

Além disso, as cooperativas representam uma forma de inclusão social e de empoderamento dos trabalhadores, que se tornam protagonistas do processo produtivo. Segundo Schneider (2015), "o cooperativismo é uma forma de organização econômica que promove a inclusão social e o empoderamento dos trabalhadores, permitindo que eles se tornem donos dos meios de produção e tomem as decisões de forma coletiva".

Em suma, as cooperativas surgem como uma alternativa ao modelo capitalista dominante, buscando uma forma mais justa e solidária de organização econômica. As cooperativas se baseiam na cooperação entre os associados, promovem a inclusão social e o empoderamento dos cooperados e representam uma forma de resistência ao individualismo e à competição do modelo capitalista.

Frente ao elucidado acima, o IBGC (2015), define cooperativa como uma sociedade de pessoas, constituídas para que, por meio da união em torno de objetivos comuns, permitam a melhoria socioeconômica dos cooperados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas pelos sócios com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital.

O BACEN (2008), define o sistema cooperativista do seguinte modo:

Caracterizadas como sociedades de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros e na autonomia e independência princípios basilares de sua gestão.

Nota-se, portanto, conforme o supracitado, que o objeto fim das cooperativas está centrado em seus cooperados e não no capital. E como forma de garantir a finalidade social para qual foram criadas, as cooperativas possuem alguns princípios que são os pilares para toda estrutura que venha a ser criada posteriormente. Nesse sentido, a Aliança Cooperativa Internacional, em 1995, definiu os princípios cooperativistas os quais vigoram até os dias de hoje (OCB,2015):

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

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

3º Princípio - Participação econômica dos cooperados - Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através

da criação de reservas, parte das quais, pelos menos será, indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados.

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

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

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

7º Princípio - Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Além dos princípios elencados acima, Cosenza e Macedo (2016) fazem menção também aos valores econômicos do cooperativismo, os quais são fundamentais para a sustentabilidade e desenvolvimento das cooperativas. Segundo os autores, o cooperativismo tem como objetivo a geração de riqueza de forma equitativa e sustentável para seus associados, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde estão inseridas.

Nesse sentido, dentre os valores econômicos, o que mais se destaca no cooperativismo é a distribuição equitativa dos resultados. Isso significa que os lucros gerados pela cooperativa são distribuídos de forma justa entre seus associados, levando em consideração a participação de cada um na geração da riqueza. Segundo Cosenza e Macedo (2016), esse valor é essencial para a manutenção da confiança dos associados na cooperativa e para o estímulo à participação ativa dos mesmos na gestão e na tomada de decisões.

Outro valor econômico do cooperativismo é a promoção do desenvolvimento local e regional. De acordo com Gonçalves e Espindola (2015), as cooperativas têm



um papel importante na geração de emprego e renda em comunidades onde a atividade econômica é limitada. Além disso, as cooperativas promovem a capacitação e formação de seus associados, contribuindo para o aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Por fim, a cooperação entre as cooperativas também é um valor econômico relevante do cooperativismo. Segundo Gonçalves e Espindola (2015), as cooperativas podem se unir em redes para compartilhar conhecimentos, tecnologias e recursos, fortalecendo sua atuação no mercado e aumentando a competitividade. Isso é especialmente importante para as cooperativas de menor porte, que muitas vezes enfrentam dificuldades para competir com grandes empresas.

Em suma, os valores econômicos do cooperativismo são fundamentais para a sustentabilidade e desenvolvimento das cooperativas. A distribuição equitativa dos resultados, a promoção do desenvolvimento local e regional e a cooperação entre as cooperativas são exemplos desses valores. Tais valores reforçam a importância do cooperativismo na geração de riqueza e desenvolvimento socioeconômico.

### **2.3 Governança Corporativa**

A governança corporativa surgiu no final da década de 80 devido à revelação de inúmeros casos relatando abuso por parte de conselhos de administração e gestores de empresas, resultando em prejuízos para acionistas minoritários (CANDELORO, RIZZO e PINHO, 2012). No início dos anos 2000, os escândalos envolvendo empresas multinacionais, como a *Enron* e a *Worldcom*, impulsionaram ainda mais a discussão sobre a importância da governança corporativa (CANDELORO, RIZZO e PINHO, 2012). Esses casos destacaram a necessidade de estabelecer padrões éticos mais rigorosos e sistemas de controles internos eficientes, a fim de garantir a transparência e a prestação de contas das empresas aos seus acionistas e à sociedade em geral.

Assim, a governança corporativa veio ao mundo com o intuito de mitigar a zona de conflito de interesses entre os agentes internos (*shareholders*) e investidores externos (*stakeholders*). Logo, o conceito em tela busca, através de modelos

sistêmicos, meios de sanar a expropriação da propriedade pelos gestores/administradores das companhias, evitando, portanto, conflitos de agência entre os controladores, acionistas e investidores envolvidos nas Organizações.

São vários os modelos de governança disseminados pelo mundo, cada um atendendo às peculiaridades de cada Estado e/ou organização. Carvalho e Cunha (2015) destaca que o modelo anglo-saxão "é marcado por uma estrutura de governança com um Conselho de Administração independente, composto principalmente por conselheiros externos e com atribuições para supervisionar a gestão executiva".

Já o modelo japonês é caracterizado, segundo Fernandes e Godoy (2012), "por um enfoque na estabilidade e na continuidade das empresas, baseado em relações de confiança e cooperação com fornecedores, clientes e outros stakeholders".

Sobre o modelo alemão, Carvalho e Cunha (2015) afirmam que ele "apresenta um sistema dual de governança corporativa, com um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, e também prevê a participação dos trabalhadores na gestão da empresa".

Por sua vez, o modelo brasileiro de governança corporativa busca seguir as melhores práticas internacionais, como o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, visando aumentar a transparência e a responsabilidade das empresas.

Cabe salientar que embora cada modelo de governança tenha suas particularidades no que tange à estrutura de governança, todos visam alcançar os mesmos objetivos, ou seja, mitigar os conflitos de agência entre os atores, além de compartilharem em suas estruturas os princípios pioneiros provindos da cooperativa Rochdale.

Dentro desse contexto histórico cabe destacar quatro grandes marcos que influenciaram no desenvolvimento da Teoria de Governança Corporativa. Para Rossetti e Andrade (2012), o pioneirismo de Robert Monks foi o primeiro grande marco na evolução da governança corporativa. Nos anos 1980, Monks, que era ativista e empresário, lançou os conceitos básicos da governança corporativa, focando em aspectos de *fairness*, senso de justiça e conformidade legal, com ênfase na

remuneração do executivo principal, penas e multas e direitos dos acionistas minoritários passivos. Sua contribuição foi essencial para a consolidação da importância da governança corporativa na gestão empresarial.

O relatório *Cadbury*, publicado em 1992, representa o segundo importante marco na evolução da governança corporativa, uma vez que incorporou dois novos valores ao seu conceito: *accountability* e *disclosure*. A *accountability* se refere à prestação responsável de contas por parte dos gestores em relação ao desempenho e à utilização dos recursos da empresa, garantindo maior transparência e responsabilidade. Já o *disclosure* diz respeito à divulgação de informações e relatórios financeiros e contábeis, permitindo aos investidores e outros *stakeholders* uma visão mais clara sobre a situação da empresa. Com isso, a governança corporativa passou a ter um enfoque maior no processo informacional e na transparência das empresas (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

De acordo com Rossetti e Andrade (2012), a OCDE estabeleceu em 1999 o terceiro grande marco histórico da governança corporativa ao ampliar o espectro da boa governança e evidenciar suas ligações com o processo de desenvolvimento das nações. A organização destacou que a adoção de práticas de gestão confiáveis pelas corporações atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia.

Além disso, a OCDE criou uma série de diretrizes para a governança corporativa, conhecidas como Princípios de Governança Corporativa da OCDE, que se tornaram uma referência global para a implementação de boas práticas. Segundo Nusbaum (2011), esses princípios foram elaborados após uma ampla consulta a diversos países e partes interessadas, com o objetivo de fornecer um guia para a gestão das empresas com a máxima eficiência e transparência, garantindo a proteção dos direitos dos acionistas e a responsabilidade dos gestores.

Dessa forma, a governança corporativa tornou-se um importante instrumento de desenvolvimento econômico e social, contribuindo para a melhoria da transparência, ética e responsabilidade no ambiente empresarial.

De acordo com Rossetti e Andrade (2012), o quarto marco histórico da governança corporativa foi estabelecido em 2002 pela Lei *Sarbanes-Oxley*, nos Estados Unidos. Segundo os autores, a lei definiu critérios mais rigorosos de controles

internos, auditoria, prestação de contas e gestão corporativa ética, impondo penalidades rigorosas nos casos de violação das novas regras.

A partir da Lei Sarbanes-Oxley, implementada em 2002, que estabeleceu diversas medidas de controle para empresas com ações negociadas em bolsa nos Estados Unidos, a governança corporativa evoluiu, passando a considerar não apenas conflitos de interesse entre gestores e acionistas, mas também o valor compartilhado pela empresa em relação aos seus diversos stakeholders. Nessa perspectiva, a gestão é vista não somente como um conflito de agência direto, mas como uma atividade que impacta a todos os envolvidos nas operações da empresa. (CANDELORO, RIZZO e PINHO, 2012).

Além disso, o artigo "A Evolução da Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico nos Periódicos Nacionais e Internacionais de Administração", de Mendonça et al. (2020), destaca que a Lei Sarbanes-Oxley teve grande impacto no desenvolvimento da governança corporativa, tanto nos Estados Unidos quanto em outros países. Os autores citam que a lei foi amplamente discutida na literatura acadêmica e empresarial, sendo considerada como um marco regulatório importante para a governança corporativa.

Mendonça et al. (2020) também destacam que, a partir da Lei Sarbanes-Oxley, houve um aumento significativo na produção acadêmica sobre governança corporativa em todo o mundo, incluindo no Brasil. Os autores analisaram os principais periódicos nacionais e internacionais de Administração e concluíram que houve um crescimento expressivo na produção científica sobre o tema a partir de 2002.

Dada a importância do tema, vários estudos foram realizados ao longo dos anos, derivando assim diversas definições do termo governança corporativa entre as literaturas que abordam o assunto. Segundo Silva (2012), governança corporativa se define em "um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital.

Ademais, O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015) define governança como:

Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios,

conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Andrade, Rossetti (2014), diz que a Governança Corporativa se trata, portanto, de padrões comportamentais que convergem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios. (ANDRADE; ROSSETTI, 2014)

Silveira (2015,) traz a Governança Corporativa como sendo a “maneira pela qual as sociedades são dirigidas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens”.

Em suma, Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para fim de facilitar a criação de um *framework* de Boas práticas de Governança Corporativa Governança, alguns princípios são fundamentais e intrínsecos a esse conceito e são o alicerce para a construção de qualquer mecanismo que se deseje adotar. Conforme, Andrade e Rossetti (2014), os quatro princípios norteadores, são:

*Fairness* – senso de justiça, com equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais.

*Disclosure* – transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.

*Accountability* – prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

*Compliance* – Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Em consonância ao supracitado, nota-se que a adoção de boas práticas de governança corporativa tem por objetivo converter os princípios fundamentais em recomendações objetivas, alinhando os interesses dos *stakeholders* e *shareholders* com o intuito de garantir, além de uma boa gestão, a longevidade da companhia, preservando e maximizando seu valor econômico e social (IBGC, 2015).

Para tanto, orientar-se através de um ponto referencial é fundamental para mensurarmos o nível de maturidade em que uma organização se enquadra. O IBGC elaborou um manual de boas práticas de Governança Cooperativa, no qual apresenta princípios e conceitos de boas práticas de Governança Corporativa, bem como demonstra as competências, atribuições e deveres inerentes à cada agente dentro do sistema cooperativista (ORSATTO, 2018).

Silveira (2010) destaca a importância da adoção de práticas de governança corporativa como mecanismo capaz de mitigar três potenciais problemas nas organizações: “conflitos de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos”.

Os conflitos de interesses ocorrem quando os interesses dos gestores ou acionistas da organização entram em conflito com os interesses dos demais stakeholders da empresa, como fornecedores, clientes, empregados e comunidade em geral. Esses conflitos podem afetar a tomada de decisões estratégicas e prejudicar a empresa como um todo (SILVEIRA, 2010).

As limitações técnicas individuais referem-se à falta de conhecimento ou habilidades necessárias para o bom desempenho das funções gerenciais ou executivas na empresa. Isso pode levar a decisões equivocadas ou ações inadequadas, prejudicando a organização como um todo. A adoção de práticas de governança corporativa pode ajudar a minimizar essas limitações, por meio da contratação de profissionais qualificados e da implementação de processos claros e eficientes (SILVEIRA, 2010).

Os vieses cognitivos, por sua vez, referem-se às limitações da mente humana em processar informações e tomar decisões de forma imparcial e racional. Esses vieses podem levar a erros de julgamento e decisões inadequadas, que podem

prejudicar a organização. A adoção de práticas de governança corporativa, como a transparência na divulgação de informações e a utilização de comitês independentes de avaliação, pode ajudar a minimizar esses vieses cognitivos e garantir uma tomada de decisão mais equilibrada e justa (SILVEIRA, 2010).

Portanto, a adoção de práticas de governança corporativa pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a redução de conflitos de interesses, o aumento da qualificação técnica dos gestores e a mitigação de vieses cognitivos na tomada de decisão.

De acordo com Silveira (2015), a adoção de práticas de governança corporativa traz benefícios macroeconômicos significativos. Primeiramente, possibilita um maior acesso das empresas a capital externo, permitindo investimentos maiores e gerando mais empregos. Além disso, a redução do custo de capital das companhias resulta em um aumento de seu valor de mercado, tornando-as mais atraentes para novos investidores. A melhoria do desempenho operacional das empresas é outro resultado positivo, decorrente de processos decisórios mais eficazes na alta gestão e uma alocação mais adequada dos recursos na economia. A governança corporativa também contribui para reduzir os riscos de fraudes em grandes empresas e de crises financeiras sistêmicas, que podem ter impactos significativos na economia e na sociedade. Por fim, a adoção de práticas de governança corporativa pode beneficiar os stakeholders, resultando em impactos mais positivos do ponto de vista social, trabalhista e ambiental (SILVEIRA, 2015).

De acordo com Silveira (2010) "Existem dois potenciais benefícios principais que a boa governança pode acarretar às empresas: os benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão." O autor ainda explica que a redução do custo de capital está relacionada ao menor risco de uma empresa com boa governança, o que a torna mais atraente para os investidores.

Apesar dos benefícios consideráveis, a implantação de um sistema de governança corporativa envolve custos. Conforme destacado por Caneloro, Rizzo e Pinho (2012), tais custos são provenientes da implementação de processos melhores

estruturados, elaboração de relatórios financeiros mais sofisticados, sistema de remuneração adequado para conselho de administração e executivos, entre outros.

### **2.3.1 Estruturas de poder na Governança Corporativa**

Governança Corporativa é o conjunto de normas que regulam a estrutura e o processo de tomada de decisão em uma empresa. É vista como um sistema de relações entre os diferentes atores envolvidos na empresa, tais como acionistas, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva e auditoria independente. Através dessa relação, busca-se garantir transparência, ética e responsabilidade na gestão empresarial.

Andrade e Rosseti (2014) afirmam que na Governança Corporativa, há relações internas estabelecidas entre os agentes, que se conectam entre si. As interações entre os acionistas têm como objetivo a harmonização dos propósitos empresariais, no conselho ocorre a interação construtiva, e na Diretoria Executiva, há alinhamento entre o presidente e os gestores.

Oliveira (2006) destaca que a Governança Corporativa visa otimizar as interações entre os acionistas, conselhos de administração e fiscal, auditorias internas e externas e Diretoria Executiva, com o objetivo de aumentar a atratividade da empresa no mercado, valorização da empresa e maior efetividade ao longo do tempo.

Para compreender melhor o papel dos agentes da Governança Corporativa, serão apresentadas as atribuições, responsabilidades e interações de cada um deles.

### **2.3.2 Acionistas (Propriedade)**

De acordo com Andrade e Rossetti (2018), a propriedade é um dos fundamentos da governança corporativa e se refere ao direito de possuir e usufruir dos bens e recursos da organização. No caso das sociedades anônimas, cooperativas e associações, os acionistas são os proprietários da empresa e exercem o poder de propriedade legitimado pela Assembleia Geral.



A Assembleia Geral é o órgão máximo de uma organização e representa a sua instância deliberativa superior. Ela é responsável por tomar decisões sobre todos os negócios relativos ao objeto da organização e por tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. A Assembleia Geral pode ser ordinária ou extraordinária, dependendo da matéria em votação e da competência para decidir sobre determinados temas.

Os acionistas exercem o poder de propriedade por meio da Assembleia Geral, que é o seu principal órgão de decisão. Eles podem deliberar sobre assuntos como a eleição de membros do conselho de administração, a aprovação de demonstrações financeiras e a distribuição de lucros. Além disso, os acionistas podem votar em assuntos que afetam diretamente o valor das suas ações, como a fusão ou aquisição de outras empresas.

É importante ressaltar que os acionistas devem exercer o seu poder de propriedade de forma consciente e responsável, sempre buscando o interesse da organização como um todo. Para isso, eles precisam estar bem-informados sobre os assuntos em votação e participar ativamente das discussões na Assembleia Geral. Somente assim poderão tomar decisões que contribuam para o crescimento e a perenidade da empresa.

Conforme as boas práticas de governança corporativa do IBGC (2015), a Assembleia Geral é o órgão máximo da organização e possui poderes deliberativos em relação aos negócios relativos ao objeto da companhia, tais como a eleição ou destituição dos administradores e fiscais, a aprovação das demonstrações financeiras, a reforma do Estatuto Social/Contrato Social, a deliberação sobre transformação, fusão, cisão, dissolução e liquidação da companhia, bem como a autorização para os administradores pedirem concordata ou confessarem falência. Assim, os acionistas, por meio da Assembleia Geral, legitimam seu poder de propriedade e exercem controle sobre a gestão da organização.

### **2.3.3 Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é um órgão colegiado que possui o objetivo de supervisionar a gestão dos negócios da companhia, definindo diretrizes estratégicas

e aprovando políticas e planos de ação. Segundo o IBGC (2015), o Conselho é responsável por zelar pelos interesses da companhia e de seus acionistas, assegurando a longevidade e a continuidade da organização.

Andrade e Rossetti (2018) destacam que o Conselho de Administração deve possuir autonomia em suas decisões, sem interferência de terceiros ou influências externas, visando à criação de valor para a organização. Para isso, é necessário que os membros do Conselho possuam habilidades, conhecimentos e experiências adequados para o desempenho de suas funções.

As atribuições do Conselho de Administração são amplas e variam de acordo com as especificidades de cada companhia. Segundo Da Silva (2006), é de competência do Conselho de Administração eleger e destituir os administradores e fiscais da companhia, estabelecer a filosofia da organização, deliberar sobre as demonstrações financeiras, reformar o Estatuto Social/Contrato Social, autorizar a falência ou concordata da empresa, entre outras.

No entanto, o papel do Conselho de Administração vai além dessas atribuições legais e deve estar em constante atualização e aprimoramento para acompanhar as tendências do mercado e as demandas da sociedade. O IBGC (2015) destaca que o Conselho deve estar atento a questões como a sustentabilidade, a ética, a responsabilidade social e a transparência, sendo capaz de identificar riscos e oportunidades, além de garantir a conformidade legal e regulatória.

De acordo com Andrade e Rossetti (2018), as tendências para o Conselho de Administração incluem a diversidade de gênero, raça e experiências profissionais dos seus membros, a utilização de tecnologias para o monitoramento e aprimoramento das decisões, além da busca por uma maior interação com stakeholders e a criação de comitês específicos para questões como auditoria, sustentabilidade e governança.

Em suma, o Conselho de Administração é um órgão de extrema importância para as companhias, sendo responsável pela supervisão e definição das diretrizes estratégicas da organização. Suas atribuições e áreas de atuação são amplas e devem estar em constante evolução para acompanhar as tendências e demandas do mercado e da sociedade.

#### **2.3.4 Diretoria Executiva**

Segundo o IBGC (2015), a diretoria executiva é o órgão responsável pela gestão dos negócios da companhia, tendo como objetivo a implementação das estratégias definidas pelo conselho de administração. Já para Andrade e Rossetti (2018), a diretoria executiva é a responsável por tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais, e também por liderar a equipe gerencial. O papel da diretoria executiva envolve a definição e execução da estratégia da empresa, a gestão dos riscos, o monitoramento das operações e a apresentação de relatórios à assembleia geral e ao conselho de administração.

As atribuições da diretoria executiva incluem a gestão da empresa de forma geral, a administração das áreas funcionais da empresa, o gerenciamento de riscos, o monitoramento das operações, a prestação de informações financeiras e contábeis, a elaboração de relatórios e a apresentação de resultados à assembleia geral e ao conselho de administração. De acordo com Andrade e Rossetti (2018), a diretoria executiva deve ter uma relação de transparência e prestação de contas com os acionistas, e deve atuar em conjunto com o conselho de administração.

As áreas de atuação da diretoria executiva incluem a definição e implementação da estratégia de negócios, a gestão financeira, a gestão de riscos e compliance, a gestão de pessoas e a gestão operacional. Segundo Andrade e Rossetti (2018), as tendências na atuação da diretoria executiva incluem a preocupação com a sustentabilidade dos negócios, a necessidade de uma gestão mais integrada e colaborativa, o uso de tecnologias para aprimorar processos e reduzir custos, e a importância da transparência e da prestação de contas para os acionistas.

Em resumo, a diretoria executiva é um órgão crucial para a gestão e o sucesso de uma companhia, tendo como atribuições a implementação da estratégia de negócios, a gestão financeira e de riscos, a gestão operacional e de pessoas, e a apresentação de resultados e informações à assembleia geral e ao conselho de administração. A transparência e a prestação de contas são fundamentais para uma relação saudável entre a diretoria executiva e os acionistas, e as tendências apontam para uma gestão mais integrada, colaborativa e sustentável.

### 2.3.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão de fiscalização independente que tem como principal objetivo proteger os interesses dos acionistas e demais stakeholders da organização. Segundo Andrade e Rossetti (2018), "cabe ao Conselho Fiscal analisar os relatórios de auditoria, fiscalizar a gestão dos administradores, apurar irregularidades, recomendar medidas corretivas e apresentar relatórios aos acionistas".

As atribuições do Conselho Fiscal incluem a análise das demonstrações financeiras, a avaliação dos controles internos da empresa, a verificação da adequação das práticas contábeis adotadas e a revisão dos processos de auditoria. Além disso, o Conselho Fiscal deve monitorar a gestão dos administradores e avaliar se as decisões tomadas pela diretoria e pelo conselho de administração estão de acordo com os interesses dos acionistas e da organização como um todo.

De acordo com o IBGC (2015), o Conselho Fiscal deve manter contato com a diretoria executiva, com os auditores independentes e com o conselho de administração. Esse contato é importante para que o Conselho Fiscal possa ter acesso às informações necessárias para o desempenho de suas funções. Segundo Andrade e Rossetti (2018), "é importante que o Conselho Fiscal atue de forma independente e que os membros tenham conhecimentos técnicos adequados para a realização de suas atividades".

Uma das tendências atuais em relação ao Conselho Fiscal é a sua maior participação nas discussões estratégicas da organização. De acordo com o IBGC (2015), "o Conselho Fiscal deve contribuir para o aprimoramento das práticas de governança corporativa, especialmente no que se refere à transparência e à ética". Para isso, é importante que o Conselho Fiscal tenha acesso às informações relevantes e que possa contribuir de forma construtiva para a tomada de decisão.

### 2.3.6 Auditoria Independente

A auditoria independente é uma atividade regulamentada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), cujo objetivo é "emitir uma opinião sobre a adequação das demonstrações contábeis às práticas contábeis adotadas no Brasil e às normas emanadas dos órgãos reguladores das empresas" (ANDRADE; ROSSETTI, 2018). O papel da auditoria independente é essencial para garantir a transparência e a fidedignidade das informações financeiras apresentadas pelas empresas aos seus acionistas e ao mercado em geral.

De acordo com o IBGC (2015), as atribuições da auditoria independente incluem a análise da conformidade das demonstrações financeiras com os princípios contábeis, a avaliação dos controles internos da empresa e a identificação de eventuais fraudes ou erros contábeis. Além disso, a auditoria independente tem o papel de identificar riscos e apontar sugestões de melhoria nos processos internos da empresa.

A relação da auditoria independente com os acionistas é de grande importância, uma vez que os resultados de suas análises têm impacto direto na percepção do mercado sobre a empresa e, conseqüentemente, no preço de suas ações. Segundo Andrade e Rossetti (2018), a auditoria independente tem um papel importante na relação entre a empresa e seus acionistas, já que o parecer emitido é uma informação importante para o investidor no momento de decidir se deve ou não investir em uma determinada companhia.

Uma tendência observada atualmente é o aumento da demanda por auditorias independentes de natureza consultiva, que vão além das obrigações legais da auditoria de demonstrações financeiras. Essas auditorias têm como objetivo auxiliar as empresas na identificação e gerenciamento de riscos, na implementação de controles internos e na melhoria da gestão de processos. Nesse sentido, Andrade e Rossetti (2018) destacam que "a auditoria interna e a auditoria independente podem trabalhar juntas, a fim de aumentar a eficácia dos controles internos da empresa".

### **2.3.7 Outras partes interessadas (*stakeholders*)**

O conceito de *stakeholders*, ou partes interessadas, é fundamental na governança corporativa, pois engloba todos os grupos com interesse na empresa, tais como empregados, clientes, fornecedores, comunidade, entre outros. Segundo o IBGC (2015), a empresa deve estar atenta à essas partes interessadas e procurar manter um diálogo transparente e construtivo, a fim de garantir o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders*.

Andrade e Rossetti (2018) ressaltam a importância de identificar e gerenciar os interesses dos *stakeholders*, uma vez que eles podem influenciar diretamente a reputação da empresa e seu desempenho financeiro. O papel das empresas é de buscar um relacionamento equilibrado e responsável com todos os *stakeholders*, levando em consideração suas necessidades e expectativas.

Nesse sentido, o conselho de administração deve estar atento aos *stakeholders* e incluí-los em sua agenda, buscando estabelecer políticas e práticas que atendam a seus interesses, sem prejudicar a gestão da empresa. Além disso, é importante que a empresa adote práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, como forma de demonstrar seu compromisso com as partes interessadas e a sociedade em geral.

Em relação às tendências, observa-se uma crescente preocupação com a gestão de *stakeholders* e a incorporação de práticas de responsabilidade social e ambiental na governança corporativa. As empresas estão cada vez mais conscientes da importância de um relacionamento ético e transparente com todos os envolvidos em suas atividades, visando à criação de valor compartilhado e à sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

## **2.4 Governança Cooperativista**

Com o advento da globalização nota-se que as empresas estão cada vez mais buscando mecanismos para garantir os interesses dos *stakeholders*, concomitantemente atendendo às regulações, legislações e normativas impostas ao setor tanto pelo Estado quanto por outras organizações certificadoras. Nesse sentido, assim como ocorre em empresas com outras composições societárias (empresa de

pequeno porte, sociedade anônima, limitada, dentre outras), com as cooperativas não seria diferente, encontrar meios de mitigar os conflitos de agências dentro dessa natureza empresarial ímpar é e sempre foi um entrave a ser sanado.

Devido à estrutura singular das cooperativas e seu objeto fim se distinguir das demais empresas, um estudo mais a fundo da temática é imprescindível para entendermos as dinâmicas inerentes ao sistema cooperativista para, por conseguinte, cruzarmos um paralelo da importância da adoção de boas práticas de governança Corporativa em Cooperativas. Fazendo frente ao aludido Fontes Filho, Costa Coelho e Ferreira Ventura (2009), discorrem:

Caracterizadas como sociedades de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm, na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência, os princípios basilares de sua gestão. Assim, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os donos do negócio. Cada associado tem direito a um voto, independentemente do valor de seu capital. Outra característica desse tipo de organização é que não há objetivo de lucro. As metas devem ser de longo prazo, uma vez que o propósito principal é atender às necessidades de seus proprietários.

Nesse contexto, nota-se que embora a essência do cooperativismo seja baseada na união, na mutualidade, equidade e justiça em prol de atingir um bem comum entre os cooperados, ainda há impasses quanto a separação de propriedade e gestão, cabendo, portanto, a criação de mecanismos que corroborem para a minimização desses conflitos de interesses entre os *stakeholders* e *shareholders*. Assim, tornando a adoção de boas práticas Governança em Cooperativa um mecanismo eficaz para ajustar o relacionamento entre as partes e garantir o máximo de integridade e transparência nos procedimentos adotados pelas empresas.

Em consonância ao tema aludido, BACEN (2008) define a governança corporativa em cooperativas como:

o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), a governança cooperativista é baseada nos valores e princípios do cooperativismo, incluindo a adesão voluntária e aberta, gestão democrática pelos membros, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, cooperação entre cooperativas e interesse pela comunidade (ACI, 1995).

A OCB destaca a importância da transparência e responsabilidade social e ambiental na governança cooperativista, garantindo que as informações sobre a cooperativa e suas operações estejam disponíveis para seus membros e para a comunidade (OCB, 2016).

A OCB, no ano de 2016, publicou seu manual de boas práticas de Governança Cooperativa, definindo-a como:

Modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

A governança em cooperativas é fundamental para garantir a sua sustentabilidade e sucesso no longo prazo. De acordo com Rocha et al. (2018), os princípios da governança em cooperativas incluem a transparência, a participação democrática, a responsabilidade social, a autonomia e a gestão eficiente.

A transparência é um princípio fundamental da governança em cooperativas, pois permite que os membros tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões informadas e participar ativamente da gestão da cooperativa. Segundo os estudos de De Nardin e Antonioli (2020), a transparência é fundamental para estabelecer a confiança e o compromisso entre os membros da cooperativa.

A participação democrática é outro princípio essencial da governança em cooperativas. De acordo com Resende et al. (2020), a participação dos membros é fundamental para garantir que a cooperativa esteja alinhada com os interesses e necessidades da sua base. A participação democrática também ajuda a construir um senso de comunidade e compromisso entre os membros. A ACI (2015) corrobora o pensamento trazendo a gestão democrática como princípio fundamental da governança cooperativista, devendo garantir a participação ativa dos membros na



tomada de decisão da cooperativa e a prestação de contas transparente em relação a seus resultados financeiros e operacionais (ACI, 1995).

A responsabilidade social é um princípio que se refere à responsabilidade da cooperativa com a sociedade em geral. Segundo as pesquisas de De Nardin e Antonioli (2020), a responsabilidade social inclui não apenas a preocupação com o bem-estar dos membros da cooperativa, mas também com o impacto da cooperativa na comunidade em que está inserida.

A autonomia é outro princípio fundamental da governança em cooperativas. De acordo com Rocha et al. (2018), a autonomia significa que a cooperativa é gerenciada pelos seus membros de forma independente e autônoma, sem interferência externa. A autonomia é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso da cooperativa no longo prazo.

Por fim, a gestão eficiente é um princípio que se refere à gestão competente e eficiente dos recursos da cooperativa. Segundo Resende et al. (2020), uma gestão eficiente é fundamental para garantir a viabilidade econômica e financeira da cooperativa, bem como a sua capacidade de cumprir sua missão e objetivos.

Em resumo, os princípios da governança em cooperativas incluem a transparência, a participação democrática, a responsabilidade social, a autonomia e a gestão eficiente. Esses princípios são fundamentais para garantir a sustentabilidade e o sucesso das cooperativas no longo prazo.

Além disso, a governança cooperativista inclui a adoção de políticas e procedimentos para identificar, avaliar e gerenciar os riscos e as oportunidades que afetam a cooperativa, bem como a implementação de controles internos efetivos para minimizar os riscos (OCB, 2016).

Portanto, a adoção holística de práticas e princípios de governança cooperativista é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso das cooperativas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades (OCB, 2016).

Paralelamente aos princípios Cooperativistas abordados temos os princípios de Governança Corporativa, onde ambos devem caminhar de forma sinérgica em toda a estrutura adotada pela organização para poderem sanarem os entraves oriundos da

relação entre agente e principal. Dentre tais entraves Vilela (2008) enfatiza quatro características limitadoras das cooperativas brasileiras no contexto da governança corporativa, são elas:

- Separação de propriedade e controle: Inexiste a separação de propriedade e controle, haja vista a legislação cooperativista contemplar a exclusividade dos cargos de diretoria aos cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão na medida em que aumenta a complexidade dos negócios;
- Dupla natureza do cooperado: o cooperado é ao mesmo tempo contraditoriamente “proprietário” e “cliente” da cooperativa, o que leva, em muitos casos, a conflitos internos, pois o associado deseja o maior preço possível na venda de seus produtos/serviços para cooperativa e quer pleitear a aquisição de produtos comercializados pela cooperativa para atendimento de suas necessidades técnicas pelo menor preço possível;
- Remuneração do Capital: o cooperado não possui a percepção sobre a remuneração do capital de suas quotas-partes, e o crescimento da cooperativa e a distribuição das sobras normalmente é considerada menos importantes do que preços mais favoráveis que os de mercado, o que denota o horizonte de curto prazo dos cooperados, que preferem a maximização imediata de suas atividades, via incentivos de preços;
- Fidelização dos cooperados: as relações entre cooperado e cooperativa devem ser consideradas contratuais, uma vez que envolve ativos específicos e quase-rendas associadas à transação, existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados e há quebras de contrato *ex-post* quando o cooperado vende a sua produção ou presta serviço para outro comprador.

Diante dessas características limitadoras, Vilela (2008) sugere que as cooperativas devem adotar práticas de governança corporativa que levem em conta a particularidade dessas organizações. Ele ressalta a importância da transparência nas relações entre cooperados e cooperativa, da capacidade de comunicação e da adoção de boas práticas de gestão para garantir o sucesso da cooperativa a longo prazo.

Zylbersztajn (2003) em sua obra acaba reiterando as limitações expostas acima, o autor discorre que as cooperativas enfrentam desafios em relação à governança corporativa, principalmente em relação à separação de propriedade e controle. Segundo o autor, a participação dos cooperados no controle da cooperativa é essencial, mas isso pode levar a conflitos de interesses, uma vez que os cooperados têm a dupla função de proprietários e usuários dos serviços oferecidos pela cooperativa.

Outro problema apontado pelo autor é a questão da remuneração do capital investido pelos cooperados, que muitas vezes não é bem compreendida por eles. Além disso, a falta de profissionalização na gestão da cooperativa e a dificuldade em estabelecer limites claros entre a gestão e o controle são outros desafios enfrentados pelas cooperativas em relação à governança corporativa.

Zylbersztajn (2003) ressalta que essas questões devem ser abordadas de maneira cuidadosa, levando em consideração as especificidades das cooperativas e seus objetivos sociais e econômicos. O autor sugere a adoção de práticas de governança corporativa que promovam a participação ativa dos cooperados na gestão da cooperativa, ao mesmo tempo em que estabeleçam limites claros entre o controle e a gestão. A profissionalização da gestão também é vista como importante para garantir a eficiência e a transparência nas operações da cooperativa.

Segundo Almeida et al. (2014), a governança corporativa é importante nas cooperativas, haja vista que elas são organizações democráticas e participativas, em que os membros têm igualdade de poder e de voto. No entanto, isso pode levar a desafios na tomada de decisão e na gestão, especialmente em cooperativas grandes e complexas.

Para superar esses desafios, as cooperativas precisam ter um sistema de governança eficaz, que inclua a definição clara de papéis e responsabilidades dos membros, gestores e conselhos, a transparência nas informações financeiras e operacionais, a prestação de contas e a responsabilidade social e ambiental (Monaghan, 2006).

Ainda de acordo com Almeida et al. (2014), a governança corporativa nas cooperativas é especialmente importante porque elas possuem um duplo papel: atender aos interesses dos membros e fornecer serviços à comunidade. Por essa

razão, é necessário que os membros sejam bem representados nos processos de tomada de decisão e que a gestão seja eficiente e responsável.

Para Hermalin e Weisbach (2012), a governança corporativa nas cooperativas pode ser mais complexa do que nas empresas privadas, devido à participação ativa dos membros e à estrutura democrática. No entanto, eles também afirmam que as cooperativas podem se beneficiar de uma governança corporativa eficaz, especialmente em relação à gestão de riscos e à tomada de decisão estratégica.

Por fim, Monaghan (2006) destaca que a governança corporativa nas cooperativas deve ser adaptada às suas particularidades, incluindo a estrutura de propriedade e a natureza dos serviços prestados. Isso significa que não há uma fórmula única para a governança corporativa nas cooperativas e que ela deve ser desenvolvida de acordo com as necessidades e características de cada organização.

Em resumo, a governança corporativa é importante para as cooperativas porque elas são organizações democráticas e participativas, que precisam atender aos interesses dos membros e fornecer serviços à comunidade. A governança corporativa deve ser baseada em valores cooperativos, adaptada às particularidades de cada organização e eficiente em relação à gestão de riscos e à tomada de decisão estratégica.

A governança corporativa é um conjunto de práticas e processos que têm como objetivo alinhar os interesses das partes interessadas em uma organização. Embora as empresas privadas e as cooperativas compartilhem essa necessidade, existem algumas diferenças significativas na forma como a governança é implementada em cada uma delas.

Uma das principais diferenças na governança corporativa entre empresas privadas e cooperativas é a forma como são tomadas as decisões. De acordo com Almeida et al. (2014), nas empresas privadas, a tomada de decisão é centralizada nas mãos dos proprietários e/ou gestores, que têm o poder de definir os objetivos e as estratégias da organização. Por outro lado, nas cooperativas, a tomada de decisão é mais democrática, com todos os membros tendo direito a voto e poder de influência sobre as decisões estratégicas.

Outra diferença importante está relacionada à transparência e à prestação de contas. Segundo Bignotti (2014), nas empresas privadas, a transparência é uma questão estratégica e pode ser limitada por questões de confidencialidade e concorrência. Por outro lado, nas cooperativas, a transparência é um valor fundamental e está diretamente relacionada à responsabilidade social e à prestação de contas aos membros e à comunidade em geral.

A estrutura de propriedade também é uma diferença significativa na governança corporativa entre empresas privadas e cooperativas. Enquanto nas empresas privadas a propriedade é concentrada nas mãos de poucos proprietários ou acionistas, nas cooperativas a propriedade é coletiva e democrática, pertencendo a todos os membros. Como afirmam Melo Neto e Froes (2001), essa estrutura de propriedade pode levar a desafios na governança corporativa das cooperativas, especialmente em relação à gestão de conflitos e à tomada de decisão.

Em resumo, as diferenças na governança corporativa entre empresas privadas e cooperativas estão relacionadas à forma de tomada de decisão, transparência e prestação de contas, estrutura de propriedade e natureza dos serviços prestados. A governança corporativa nas cooperativas é mais democrática e focada na responsabilidade social e na prestação de serviços de alta qualidade.

Em relação à transparência e prestação de contas, Stach and Baumann (2015) afirmam que "as cooperativas devem ter uma cultura de transparência e abertura, fornecendo informações claras e precisas aos membros e à comunidade". A prestação de contas deve ser feita não apenas aos membros, mas também à comunidade em geral. A transparência é um valor fundamental nas cooperativas, garantindo a confiança dos membros e da sociedade.

Dessa forma, percebe-se que as diferenças entre a governança corporativa em empresas privadas e cooperativas são significativas, já que as cooperativas são orientadas para os valores cooperativos, como a democracia, a transparência, a equidade e a responsabilidade social, e possuem uma estrutura de propriedade única, na qual os membros têm voz ativa nas decisões estratégicas. A transparência e a prestação de contas são valores fundamentais nas cooperativas, garantindo a confiança dos membros e da sociedade em geral.

De acordo com Albino (2004), as cooperativas se diferenciam das sociedades por ações quanto à distribuição de seus resultados. Enquanto nas sociedades por ações o objetivo é o lucro e a gestão é definida por quem controla financeiramente a organização, nas cooperativas o objetivo básico é prestar serviços aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo a produção e o consumo, permitindo que os cooperados se apropriem de seu trabalho sem a intermediação de terceiros.

Segundo Menezes (2005), há uma diferença significativa na distribuição de resultados entre as cooperativas e as sociedades anônimas. Enquanto nas sociedades anônimas o lucro é dividido entre os sócios proporcionalmente ao capital investido por cada um, nas cooperativas o retorno dos excedentes (sobras do resultado do exercício) é distribuído aos cooperados de acordo com o volume de operações realizadas com a cooperativa.

Na tabela apresentada abaixo, podemos visualizar uma síntese das diferenças propostas por Menezes (2005), bem como algumas particularidades relacionadas ao quórum de assembleias e transferência de cotas de capital:

Quadro 1 – Diferença entre cooperativas e empresas tipo SA

COOPERATIVA	EMPRESA TIPO SA
Cada pessoa representa um voto. plena democracia, pois, em função das pessoas. o maior poder financeiro de uns não diminui o poder de decisão dos que têm menos. possuir mais cotas-parte do capital da cooperativa não dá direito a maior quantidade de votos. todos têm o mesmo direito para discutir e votar as matérias de interesse da cooperativa, nas assembleias ou fora delas	Cada ação é que dá direito a um voto. quem tiver mais ações do capital social terá maior poder de decisão. por isso, o acionista majoritário poderá decidir sozinho os negócios e rumos da sociedade. a não ser que haja entre eles algum acordo de acionistas.
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros presentes, sem distinção	O quórum é conferido segundo a quantidade de ações com direito a voto possuídas pelos acionistas presentes. quantidade de acionistas só não basta, pois nem todos tem direito a voto.

<p>Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.</p>	<p>As ações são transferidas a outra pessoa mediante simples transação comercial entre vendedor e comprador.</p>
<p>As sobras (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadas com a cooperativa. e são eles que decidem quanto distribuir das sobras, dentro das regras do estatuto social. a regra geral é: quem trabalhou mais ou operou mais com a cooperativa terá de receber mais das sobras</p>	<p>As sociedades por ações produzem dividendos. são distribuídos aos acionistas proporcionalmente ao montante e valor das ações possuídas. sendo as ações distribuídas em classes, nem a todas as classes é conferido o mesmo direito a dividendos, como também não é conferido o mesmo direito de voto.</p>

Fonte: Menezes (2005)

As cooperativas se diferenciam das empresas de capital por suas características únicas, como a adesão voluntária, gestão democrática e distribuição de resultados aos cooperados. Para se destacarem em um mercado competitivo, é necessário que as cooperativas implementem estratégias individuais que preservem suas particularidades, minimizando suas desvantagens societárias em relação à concorrência. Isso pode ser alcançado por meio de um processo de autogestão contínuo e governança cooperativista eficaz, baseados em valores cooperativistas como solidariedade, responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável. É importante ainda buscar parcerias estratégicas, investir em tecnologia e inovação, além de profissionalizar a gestão para aumentar a eficiência e a competitividade da organização.

Assim, evidenciando, de fato, que a adoção de boas práticas de governança tem a finalidade de convergirem em recomendações objetivas, pois é essencial para controlar tais conflitos e impasses dentro das cooperativas, tornando a Governança Cooperativa uma abordagem quase que condicionante para garantir que a essência do Cooperativismo se perpetue.

A aplicação de boas práticas de governança corporativa em cooperativas tem como objetivos principais garantir transparência na administração da cooperativa,

fomentar o desenvolvimento e a competitividade dos negócios cooperativos, promover a autogestão como forma de manter-se no mercado, obter resultados econômico-financeiros satisfatórios, aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos membros da cooperativa, e integrar a cooperativa com a sociedade civil por meio de ações de responsabilidade social.

Os manuais de boas práticas de governança corporativa são ferramentas essenciais para a gestão eficiente e transparente de uma cooperativa. Eles fornecem orientações claras sobre como a cooperativa deve ser gerenciada, bem como as responsabilidades dos membros do conselho, diretores e gerentes. Esses manuais estabelecem as políticas e os procedimentos que devem ser seguidos pela cooperativa, a fim de garantir a conformidade com as leis, as regulamentações e as normas éticas.

Alguns exemplos de manuais de boas práticas de governança corporativa para cooperativas são o Manual de Governança Corporativa do Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) e o Código de Ética e Conduta da OCB. Esses manuais foram criados para ajudar as cooperativas a adotarem as melhores práticas de governança corporativa, a fim de alcançar a excelência em suas operações e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cooperados.

O Manual de Governança Corporativa do Sistema OCB, por exemplo, apresenta uma visão geral da governança corporativa e dos princípios que devem ser seguidos pelas cooperativas. Ele também fornece informações sobre a estrutura de governança, as políticas e os procedimentos que devem ser implementados pela cooperativa. Já o Código de Ética e Conduta da OCB estabelece as normas de conduta que os membros da cooperativa devem seguir, a fim de garantir a integridade, a ética e a transparência nas operações da cooperativa.

O Manual de Boas Práticas para Cooperativas do IBGC 2015, utilizado neste estudo, é uma ferramenta importante para as cooperativas implementarem boas práticas de governança corporativa em suas estruturas. Ele fornece um guia detalhado para a implementação das práticas mais importantes, incluindo a definição de papéis e responsabilidades do conselho de administração, a adoção de medidas de transparência e prestação de contas, a realização de auditorias internas e externas e a implementação de políticas de gestão de riscos e conformidade.



Em resumo, os manuais de boas práticas de governança corporativa são uma ferramenta fundamental para a gestão eficiente de cooperativas. Eles ajudam a garantir a conformidade com as leis, as regulamentações e as normas éticas, além de promover a transparência, a responsabilidade e a sustentabilidade nas operações da cooperativa.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento de Pesquisa**

A natureza desse estudo dar-se-á pelo método qualitativo que conforme afirmação de Flick (2013) a pesquisa qualitativa é utilizada em situações nas quais se procura descrever práticas sociais, bem como momentos e significados de rotinas percebidas tanto em indivíduos quanto no ambiente que está inserido.

Ademais, de acordo com Richardson (1999) estes estudos “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...]”.

Como estratégia de pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso, onde, segundo Yin (2015), o estudo de caso acaba por se tornar imprescindível quando se busca compreender fenômenos sociais complexos. Outrossim, Martins (2008) afirma que o estudo de caso possibilita a exaustão de um objeto bem delimitado, de forma que um estudo amostral ou quantitativo não teria profundidade suficiente para retratar aquela realidade social.

O presente estudo caracteriza-se como exploratório uma vez que almeja avaliar se há uma relação entre as práticas de governança adotadas pela Comigo e as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

Quanto as unidades de análise, Siglenton (1988) traz que são os objetos ou eventos aos quais as pesquisas sociais se referem, o que ou quem será descrito, analisado ou comparado. Nesse caso a unidade de análise será Comigo, localizada no sudoeste goiano.

Para essa pesquisa se utilizará para coleta de dados a técnica de pesquisa documental como meio para obtenção das informações necessárias aos propósitos

desta investigação. O campo de análise da pesquisa documental, consoante Flick (2013), compreende em registros e documentos decorrentes de atividades institucionais que não foram produzidos para fins de pesquisa, entretanto, os conteúdos ali contidos servirão de fonte de análise que auxiliarão na descrição da realidade em investigação.

Após a etapa de coleta de dados será realizada a triangulação das informações obtidas na pesquisa documental de modo a definir um denominador comum para cada ponto analisado e, consecutivamente, iniciar a análise dos dados.

Como técnica de análise de dados se utilizará a técnica de análise qualitativa, onde o foco está na manipulação e na interpretação de dados. A principal dificuldade dessa técnica é codificá-los e hierarquizá-los de forma lógica, onde se possa compreender os significados das informações utilizadas. Ademais, para a utilização dessa técnica Gibbs (2011) sugere que a codificação esteja amparada por conceitos provenientes de literaturas oriundas de pesquisa, para tanto se utilizará nessa fase o manual de boas práticas de governança corporativa em cooperativas do IBGC 2015.

Assim, o objetivo da análise dos dados será, através do manual de boas práticas de governança Corporativa, codificar as principais práticas de governança em grupos e subgrupos e, posteriormente, ordená-los em uma sequência lógica, de forma que seja possível a comparação das práticas codificadas do manual com as práticas executadas pela Comigo, assim mensurando o grau de maturidade de Governança as organizações se encontram.

### **3.2 Unidade de Análise**

A história da Comigo é marcada por uma série de desafios e conquistas, como destacado por Carvalho e Sousa (2016), que ressaltam a importância da cooperativa para o desenvolvimento da região de Rio Verde e do Sudoeste Goiano. A Comigo foi fundada em 1976, com o objetivo de fornecer assistência técnica adequada, crédito e infraestrutura básica para os produtores rurais da região. Desde então, a cooperativa vem se consolidando como uma das principais cooperativas agroindustriais do país, atuando em diversas áreas, como produção agropecuária, comercialização de grãos, armazenagem, industrialização de alimentos e fornecimento de insumos agrícolas.

A Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (Comigo) é uma cooperativa de produção agroindustrial que tem como objetivo a valorização do trabalho e o fortalecimento do setor rural, promovendo o desenvolvimento econômico e social das regiões em que atua (COMIGO, 2021).

A história da Comigo começou com um grupo de agricultores que se uniu em busca de soluções para os desafios enfrentados no campo (COMIGO, 2021). A cooperativa tem se destacado por sua capacidade de inovar e de se adaptar às mudanças do mercado, mantendo-se sempre competitiva e moderna (COMIGO, 2021).

A Comigo é uma das principais cooperativas do país e possui grande expressividade na geração de empregos e no faturamento. De acordo com o Relatório Anual de 2020 da cooperativa, a Comigo emprega mais de 3.000 pessoas em suas atividades, entre funcionários diretos e indiretos. Além disso, a cooperativa tem mais de 10.000 associados e possui uma estrutura de mais de 40 unidades distribuídas em diversas regiões de Goiás e Minas Gerais (COMIGO, 2021).

Em relação ao faturamento, a Comigo apresentou um crescimento significativo nos últimos anos. Segundo o mesmo Relatório Anual de 2020, o faturamento bruto da cooperativa foi de mais de R\$ 5,5 bilhões, um aumento de mais de 22% em relação ao ano anterior (COMIGO, 2021).

A Comigo atua em diversas áreas do agronegócio, desde a produção agrícola até a comercialização de produtos agropecuários. A cooperativa oferece aos seus associados uma ampla gama de serviços, como assistência técnica, comercialização de insumos, armazenagem, transporte e logística. Além disso, a Comigo também é responsável pela industrialização de alguns produtos, como o processamento de soja e o beneficiamento de arroz (COMIGO, 2021).

A Comigo investe em tecnologias e práticas agrícolas que minimizam os impactos ambientais e promovem a conservação dos recursos naturais. Além disso, a cooperativa também tem uma forte atuação social, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades em que está presente (COMIGO, 2021).

Segue abaixo quadro com uma análise detalhada dos principais produtos produzidos pela Comigo em 2022, bem como a sua respectiva produção ao longo

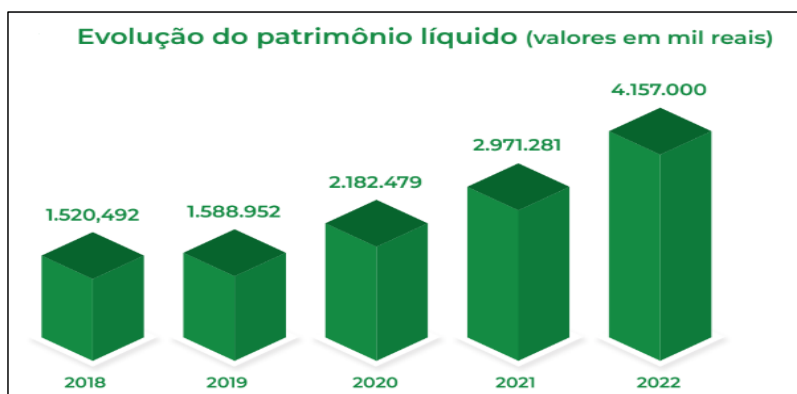
desse período. Adicionalmente, são disponibilizadas figuras elaboradas pela própria cooperativa que retratam a evolução do quadro social da empresa, o faturamento alcançado e o crescimento do patrimônio líquido ao longo do mesmo ano. Através desta análise minuciosa, são identificadas tendências e padrões relevantes que contribuem para a compreensão do desempenho e estabilidade financeira da Comigo. Os resultados obtidos proporcionam uma visão abrangente das atividades da empresa e auxiliam na tomada de decisões estratégicas futuras para o crescimento e sucesso contínuo da organização no mercado.

Quadro 2 - Produção em mil toneladas dos principais produtos da Comigo no exercício de 2022

<b>PRODUTO</b>	<b>PRODUÇÃO EM 2022 (EM MIL TONELADAS)</b>
ESMAGAMENTO DE SOJA	1.663
ÓLEO BRUTO PRODUZIDO	336
FARELO DE SOJA	1.200
ÓLEO DE SOJA REFINADO	87
RAÇÕES	348
FERTILIZANTES	399
SUPLEMENTOS MINERAIS	73

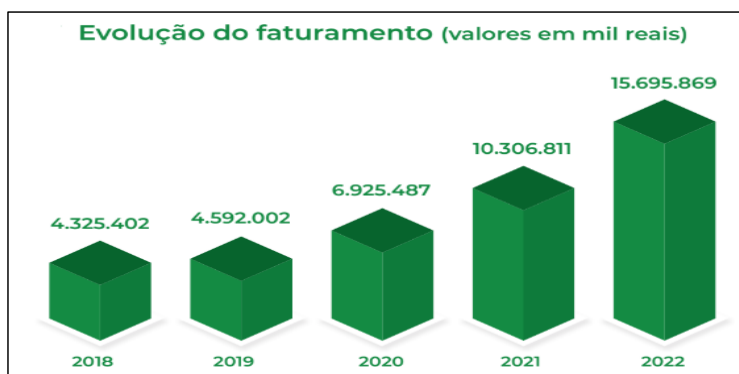
Fonte: Elaborado pelo autor: Dados Relatório Conselho de Administração 2022

Figura 3: Evolução do Patrimônio Líquido (valores em mil reais) Comigo



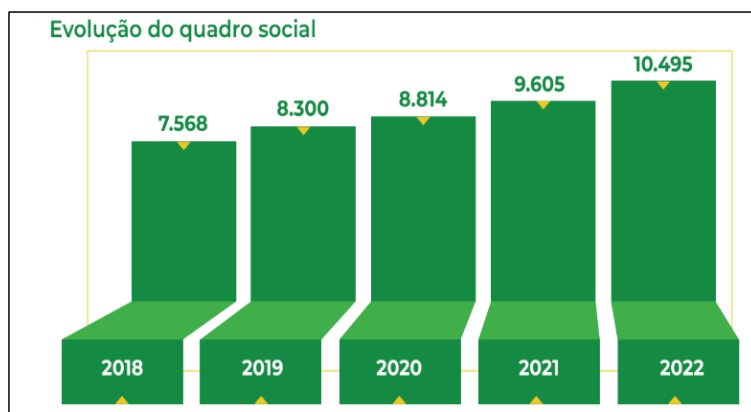
Fonte: Relatório Conselho de Administração 2022

Figura 4: Evolução do Faturamento (valores em mil reais) Comigo



Fonte: Relatório Conselho de Administração 2022

Figura 5: Evolução do Quadro Social (valores em mil reais) Comigo



Fonte: Relatório Conselho de Administração 2022

### 3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio da pesquisa em documentos institucionais fornecidos pela empresa Comigo e em documentos de domínio público. O período de coleta ocorreu entre janeiro de 2023 a maio de 2023. As informações necessárias para esse estudo foram coletadas tanto em documentos físicos disponibilizados na sede da empresa quanto em documentos digitais encontrados em sua rede de computadores e em seu site corporativo. Além disso, foram utilizados outros conteúdos de domínio público disponíveis na internet.

É importante ressaltar que houve uma autorização expressa e formal da direção da organização para a coleta e utilização desses documentos. Além disso, não houve restrição ou dificuldade, mesmo considerando que o pesquisador seja externo à empresa.

De acordo com Gil (2007), o estudo de caso é uma abordagem que oferece uma ampla variedade de opções para a coleta de dados. A utilização de documentos físicos e digitais, aliada à pesquisa em fontes de domínio público, permitiu uma análise aprofundada e abrangente dos elementos necessários para a compreensão do objeto de estudo. A convergência dessas diferentes fontes de evidência contribuiu para a

confiabilidade e consistência dos resultados obtidos, fortalecendo o embasamento científico do estudo. proporcionando maior robustez e validade aos resultados obtidos.

Portanto, a combinação de diferentes fontes de dados e a autorização explícita da organização estudada contribuíram para a qualidade e credibilidade da pesquisa, seguindo princípios metodológicos adequados à abordagem do estudo de caso.

Frente à metodologia utilizada, Yin (2015) traz que a análise de documentos é uma técnica essencial em estudos de caso, pois permite que os pesquisadores tenham acesso a informações que podem não estar disponíveis de outra forma.

Segundo Yin (2015), os documentos são fontes valiosas de dados porque podem fornecer informações precisas e detalhadas sobre o objeto de estudo e seu contexto. Além disso, os documentos permitem que o pesquisador tenha acesso a informações que foram registradas anteriormente, sem influência da pesquisa em si, o que garante uma análise mais objetiva.

A análise de documentos deve seguir alguns passos fundamentais, como a coleta de documentos relevantes, a organização e a classificação deles, a análise de seu conteúdo e a verificação de sua confiabilidade e validade. Esses passos ajudam a garantir que os documentos sejam usados de forma sistemática e rigorosa na pesquisa (YIN, 2015).

Assim, para Yin, a análise de documentos é uma técnica importante para obter informações precisas e detalhadas sobre o objeto de estudo e seu contexto, ajudando, por conseguinte, garantir uma análise mais objetiva e fundamentada em dados concretos.

No processo de coleta de dados, um cuidado meticuloso foi direcionado à origem e validade dos documentos utilizados. É importante ressaltar que todos os documentos de natureza deliberativa adquiridos são cópias autênticas dos originais, devidamente assinados pelos responsáveis e, quando pertinente, registrados nas instâncias competentes. Essa precaução é fundamental para salvaguardar a integridade e veracidade dos documentos, representando um dos desafios substanciais inerentes à utilização de dados documentais em pesquisas, conforme apontado por Martins (2000).

Por outro lado, ao empregar esses documentos com a devida confiabilidade e complementá-los com a triangulação de evidências provenientes de outras fontes, o estudo de caso é fortalecido em sua qualidade metodológica. A triangulação de evidências consiste em utilizar diferentes fontes de dados ou métodos de coleta para corroborar e validar as informações obtidas, conferindo maior robustez e consistência aos resultados da pesquisa (YIN, 2015).

Dessa forma, ao adotar essa abordagem metodológica rigorosa, busca-se garantir a confiabilidade e a validade dos dados documentais empregados no estudo, ao mesmo tempo em que se promove a integração de evidências provenientes de outras fontes. Tal abordagem reforça a qualidade da pesquisa e contribui para a produção de conhecimento científico sólido e embasado.

Os documentos selecionados para análise encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 3 – Listagem de documentos analisados

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO	DATA DE REFERÊNCIA
DOCUMENTO 1	ESTATUTO SOCIAL	2022
DOCUMENTO 2	RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 3	RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2021
DOCUMENTO 4	RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2020
DOCUMENTO 5	PARECER DO CONSELHO FISCAL REFERENTE AO RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 2022	2022



DOCUMENTO 6	PARECER DO CONSELHO FISCAL REFERENTE AO RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 2021	2021
DOCUMENTO 7	PARECER DO CONSELHO FISCAL REFERENTE AO RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 2020	2020
DOCUMENTO 8	RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	2022
DOCUMENTO 9	RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	2021
DOCUMENTO 10	RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	2020
DOCUMENTO 11	ATA SUMARIA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA	2022
DOCUMENTO 12	ATA SUMARIA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA VIRTUAL	2021
DOCUMENTO 13	ATA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA	2020
DOCUMENTO 14	INFORME COMIGO JANEIRO - FEVEREIRO	2023
DOCUMENTO 15	INFORME COMIGO MARÇO - ABRIL	2023

DOCUMENTO 16	INFORME COMIGO ANUÁRIO DE PESQUISAS - PECUÁRIA 2021-2022	2022
DOCUMENTO 17	INFORME COMIGO ANUÁRIO DE PESQUISAS DE AGRICULTURA 2ª SAFRA - 2021/2022	2022
DOCUMENTO 18	INFORME COMIGO ANUÁRIO DE PESQUISAS DE AGRICULTURA - 1ª SAFRA 2021-2022	2022
DOCUMENTO 19	INFORME COMIGO, NOVEMBRO - DEZEMBRO	2022
DOCUMENTO 20	ATA 667ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMNISTRAÇÃO	2021
DOCUMENTO 21	ATA 668ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMNISTRAÇÃO	2021
DOCUMENTO 22	ATA 678ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMNISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 23	ATA 679ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMNISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 24	ATA 680ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 25	ATA 681ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022

DOCUMENTO 26	ATA 682ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 27	ATA 683ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 28	ATA 684ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 29	ATA 685ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 30	ATA 686ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2022
DOCUMENTO 31	ATA 687ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2023
DOCUMENTO 32	ATA 688ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2023
DOCUMENTO 33	ATA 689ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2023
DOCUMENTO 34	ATA 690ª REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2023
DOCUMENTO 35	ATA 818ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2021
DOCUMENTO 36	ATA 819ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2021
DOCUMENTO 37	ATA 820ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2021
DOCUMENTO 38	ATA 821ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2021

DOCUMENTO 39	ATA 822ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2021
DOCUMENTO 40	ATA 823ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2021
DOCUMENTO 41	ATA 828ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 42	ATA 829ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 43	ATA 830ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 44	ATA 831ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 45	ATA 832ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 46	ATA 833ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 47	ATA 834ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2022
DOCUMENTO 48	ATA 835ª REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL	2023

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Técnica de análise de dados

A análise de dados realizada neste estudo foi conduzida com o objetivo de estabelecer um encadeamento de evidências que conferisse credibilidade à pesquisa e alcançasse seus objetivos. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Gibbs (2011), difere das demais estratégias ao envolver a manipulação e interpretação dos dados. O maior desafio dessa abordagem reside na codificação e hierarquização dos dados, a fim de compreender os significados em meio à diversidade de informações disponíveis.

Essa técnica enfatiza a exploração da natureza de um determinado fenômeno e as peculiaridades de seu contexto social, revelando-se adequada ao formato de

estudo de caso aplicado nesta pesquisa e em consonância com seu propósito de compreender as situações apresentadas na unidade de estudo à luz do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC, 2015), que serve como documento pré-existente.

A análise qualitativa permite trabalhar com materiais além das tradicionais entrevistas e transcrições de falas, por exemplo textos produzidos ao longo da pesquisa, assim como outros provenientes de diversas fontes, constituem fontes passíveis de manipulação e utilização para responder à questão de pesquisa do investigador. Conforme observa Flick (2009), "os documentos geralmente estão disponíveis na forma de textos impressos, podendo também ser apresentados como arquivos eletrônicos, como um banco de dados, por exemplo."

Dessa forma, a abordagem qualitativa adotada na presente pesquisa, por meio da análise de documentos, proporcionou uma compreensão aprofundada do fenômeno em estudo, permitindo a manipulação e interpretação dos materiais coletados e contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

Cabe salientar que embora não haja uma separação rigorosa entre a fase de coleta de dados e a análise, pois desde o início da coleta houve o estudo e a organização dos dados para o avanço da investigação, o que é uma característica distintiva da pesquisa qualitativa. (GIBBS, 2011).

Considerando que o material coletado foi armazenado em arquivos digitais no computador, a etapa inicial consistiu na codificação, ou seja, na transformação dos dados em unidades temáticas representativas de uma mesma ideia. Para isso, foi elaborada uma tabela para registrar os códigos e identificar a fonte de evidência/tipo de documento que representava o código. De acordo com Gibbs (2011) as tabelas qualitativas são uma forma conveniente de apresentar o texto de todo o conjunto de dados, de maneira que facilite uma comparação sistemática.

Robert Yin (2015) corrobora o pensamento acima retratando a codificação de dados como uma técnica essencial utilizada na análise de dados qualitativos, a qual consiste na organização e categorização dos dados coletados. Segundo o autor, a codificação de dados é uma etapa crítica da análise qualitativa que permite ao pesquisador identificar padrões e temas relevantes nos dados.

Yin (2015) destaca ainda que a codificação envolve a leitura e análise cuidadosa dos dados coletados, com o objetivo de identificar categorias e temas relevantes. Ele enfatiza que a codificação de dados deve ser realizada de forma sistemática e organizada, para garantir a consistência e confiabilidade dos resultados. O autor ressalta que a codificação é uma forma de organizar os dados, de modo que o pesquisador possa identificar o que é importante e o que não é.

Esse procedimento foi realizado ao longo de toda a fase de coleta de dados. Em seguida, os materiais coletados foram submetidos a uma etapa de hierarquização. Os códigos hierarquizados foram derivados das perspectivas previstas no sistema de governança do referencial teórico do IBGC (2015) e das práticas relevantes identificadas para compreensão no contexto deste estudo. Alinhando-se ao que Gibbs (2011) propõe como "codificação baseada em conceitos", na qual os códigos representam conteúdos provenientes da literatura de pesquisa.

Quadro 4 - Códigos Hierarquizados

HIERARQUIAS	SUB-HIERAQUIAS
<b>PROPRIEDADE</b>	SINGULARIDADE DO VOTO
	ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA
	ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA
	CONVOCAÇÃO E REALIZAÇÃO DA ASSEMBLEIA
	REGRAS DE VOTAÇÃO E REGISTRO DE COOPERADOS
<b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	ATRIBUIÇÕES
	MANDATO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
	PLANEJAMENTO DE SUBSTITUIÇÃO E RENOVAÇÃO

	CONSELHO CONSULTIVO
	SEGREGAÇÃO DAS FUNÇÕES DE PRESIDENTE DO CONSELHO E EXECUTIVO PRINCIPAL
<b>GESTÃO</b>	PRESIDENTE EXECUTIVO
	TRANSPARÊNCIA ( <i>DISCLOSURE</i> )
	RELATÓRIOS PERIÓDICOS
<b>CONSELHO FISCAL</b>	COMPOSIÇÃO
	PARECERES DO CONSELHO FISCAL

Fonte: Elaborado pelo autor

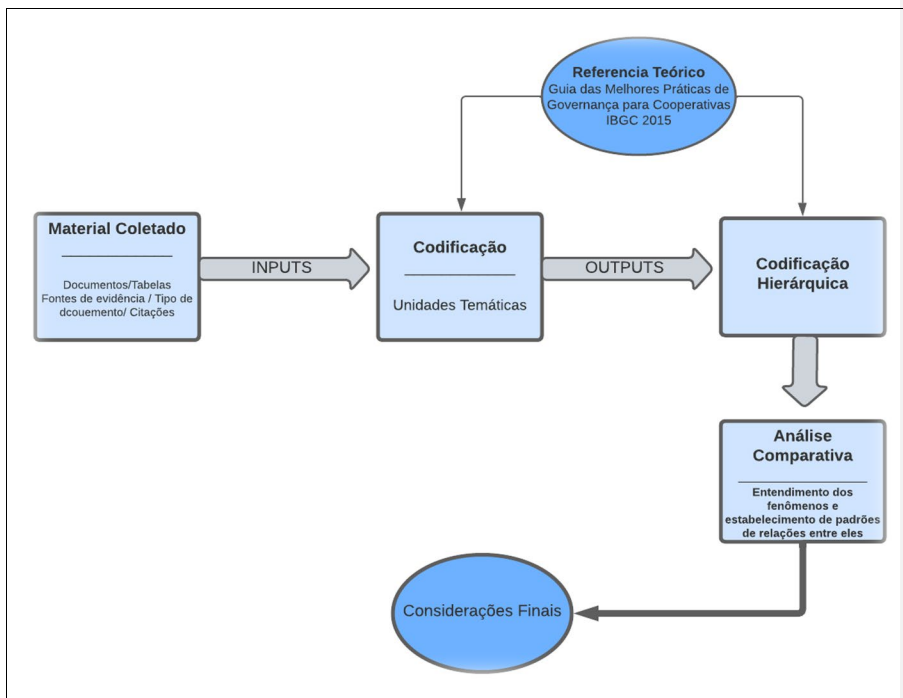
A etapa subsequente consistiu na análise comparativa, em que os dados organizados e hierarquizados nas tabelas foram comparados, permitindo identificar semelhanças e diferenças, estabelecer padrões e relações entre eles, e chegar às considerações finais do estudo de caso.

Foi realizada uma busca abrangente pela comparação de evidências e contra evidências, por meio da triangulação, que envolveu a obtenção de dados de diferentes fontes. A triangulação de dados é uma estratégia amplamente utilizada na pesquisa qualitativa para aumentar a confiabilidade e a validade dos resultados. Segundo Yin (2015), a triangulação é definida como o uso de múltiplas fontes de dados, métodos ou teorias na investigação de um fenômeno, a fim de obter uma compreensão mais completa e aprofundada.

A abordagem de triangulação de dados baseia-se na premissa de que nenhuma fonte de informação é completa por si só. Ao combinar diferentes perspectivas e fontes de dados, os pesquisadores podem obter uma visão mais holística do fenômeno em estudo. Yin (2015) destaca que a triangulação permite verificar a consistência e a convergência dos resultados, bem como identificar possíveis contradições ou discrepâncias.

Portanto, a triangulação e a análise comparativa dos dados foram utilizadas como estratégias complementares na busca por uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado, considerando a diversidade de perspectivas e fontes de informação. Essa abordagem fortaleceu a consistência e a confiabilidade das conclusões alcançadas neste estudo de caso, a imagem 3 abaixo ilustra o supracitado.

Figura 6 – Etapas da análise qualitativa



Fonte - Elaborado pelo autor

### 3.5 Limitações da Técnica

Uma das limitações intrínsecas aos estudos de caso é a questão da generalização. Ao contrário da pesquisa quantitativa, em que a generalização é um objetivo central, os estudos de caso não são projetados para produzir resultados



generalizáveis para uma população maior. Em vez disso, eles visam aprofundar a compreensão de um fenômeno específico em um contexto particular (YIN, 2015).

Yin (2015) explica que a generalização dos resultados de um estudo de caso está mais relacionada à teoria do que aos casos individuais. Ou seja, o objetivo é obter insights teóricos que possam ser transferidos e aplicados em outros contextos semelhantes. Portanto, a generalização em estudos de caso ocorre no nível das teorias ou princípios que emergem da análise dos casos.

Dessa forma, os resultados de um estudo de caso não podem ser extrapolados diretamente para toda uma população, mas podem oferecer perspectivas valiosas e insights teóricos que podem ser úteis em diferentes contextos. É importante ressaltar que a relevância e a aplicabilidade desses insights teóricos dependerão da similaridade entre os casos e dos pressupostos teóricos subjacentes.

Assim, ao conduzir um estudo de caso, é fundamental reconhecer as limitações inerentes à generalização dos resultados. A ênfase deve estar na compreensão profunda e detalhada do fenômeno estudado dentro do contexto específico, contribuindo para o desenvolvimento teórico e a geração de novos conhecimentos na área de estudo em questão.

Outro aspecto relevante é a reflexibilidade do pesquisador. Em um estudo qualitativo, é reconhecido que o pesquisador desempenha um papel ativo na coleta, análise e interpretação dos dados. A subjetividade e as influências pessoais do pesquisador podem influenciar o processo e os resultados da pesquisa (YIN, 2015).

Portanto, é fundamental adotar uma postura reflexiva e transparente ao apresentar os dados coletados e discutir os resultados. Essa abordagem permite que o leitor compreenda o processo de análise, as influências do pesquisador e as conclusões e explicações alcançadas (YIN, 2015; GIBBS, 2011).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados provenientes da análise dos dados obtidos por meio da triangulação das fontes de evidências, com o objetivo de atender aos objetivos estabelecidos para este estudo.

Inicialmente, são descritos os achados com base na organização da análise qualitativa detalhada apresentada no Capítulo anterior. A abordagem metodológica adotada permitiu uma análise aprofundada dos dados coletados, possibilitando a identificação de tendências e *insights* relevantes para o contexto da governança. Os resultados obtidos oferecem uma compreensão mais completa dos aspectos-chave relacionados às práticas de governança na unidade de estudo.

Em seguida, é fornecida uma síntese comentada dos fenômenos estudados. A análise qualitativa revelou uma série de descobertas significativas, incluindo desafios enfrentados, boas práticas identificadas e lacunas a serem abordadas. A síntese dos fenômenos estudados fornece uma visão panorâmica dos principais temas discutidos e das inter-relações entre eles.

Por fim, na última seção deste capítulo, são apresentadas recomendações específicas destinadas a aprimorar as práticas de governança, visando fortalecer a eficácia e a sustentabilidade da unidade de estudo.

#### **4.1 Práticas de Governança da Comigo**

A análise da estrutura de governança da Comigo foi organizada com base nas hierarquias e sub-hierarquias estabelecidas no Quadro 3 (Códigos Hierarquizados). A primeira hierarquia abordada é a Propriedade, que engloba os aspectos relacionados à estrutura de propriedade da cooperativa, incluindo a participação dos cooperados e a distribuição de direitos e responsabilidades.

Em seguida, são analisados o Conselho de Administração, responsável por tomar decisões estratégicas e de supervisão, o qual é composto por membros eleitos pelos cooperados para representá-los e conduzir as atividades da organização.

A Gestão Executiva é outra hierarquia analisada, englobando os cargos executivos responsáveis pela implementação das estratégias e diretrizes definidas pelo Conselho de Administração. Essa hierarquia abrange os principais executivos da cooperativa, como o executivo principal e os demais membros da equipe de gestão.

Por fim, a hierarquia do Conselho Fiscal é examinada, sendo composto por membros eleitos para fiscalizar as atividades da cooperativa e assegurar o cumprimento das normas e regulamentos. O Conselho Fiscal desempenha um papel

importante na garantia da transparência e da conformidade nas operações da organização.

## **4.2 Propriedade**

As cooperativas são regidas por um regime jurídico específico, estabelecido pela Lei 5.764, também conhecida como Lei Cooperativa. Essa lei contempla diversas disposições que regulam as características fundamentais de uma cooperativa (BRASIL, 1971).

Uma das características destacadas é a "adesão voluntária", que ressalta a natureza livre e voluntária da participação dos indivíduos na cooperativa. Isso significa que qualquer pessoa interessada pode se tornar um cooperado, sem restrições ou obrigações impostas. (BRASIL, 1971).

Outro aspecto importante é a "singularidade do voto", que garante que todos os cooperados possuam direitos iguais de voto, independentemente do montante de capital que tenham investido na cooperativa. Isso busca promover a igualdade de participação e a valorização da voz de cada cooperado (BRASIL, 1971) (IBGC,2015)

A legislação também estabelece que o quórum para o funcionamento e deliberação das assembleias seja baseado no número de associados e não no capital. Isso incentiva a participação ativa dos cooperados nas decisões coletivas da cooperativa, em detrimento do peso do capital individual (BRASIL, 1971).

Além disso, a lei determina que as sobras líquidas da cooperativa sejam distribuídas entre os associados, de acordo com a proporção das operações realizadas por cada cooperado. Isso significa que os resultados financeiros obtidos pela cooperativa são compartilhados com os cooperados, proporcionando uma participação nos ganhos de forma equitativa (BRASIL, 1971).

Por fim, a neutralidade política e a não discriminação com base em religião, raça ou condição social são princípios essenciais presentes na legislação cooperativista. Isso implica que as cooperativas devem ser independentes do Estado e devem evitar qualquer forma de vinculação que não seja com seu quadro social, promovendo a igualdade e a inclusão de todos os cooperados (BRASIL, 1971).

#### **4.2.1 Singularidade dos votos**

A cooperativa é uma organização formada por membros (uma sociedade de pessoas), em que os direitos políticos estão ligados aos indivíduos e não à participação no capital. Cada membro tem direito a um voto nas assembleias, conforme previsto no artigo 42, parágrafo 1º da Lei 5.764/71.

Durante a análise do Documento 1 - Estatuto Social, fornecido pela Comigo, foi verificado que a cooperativa estabelece o direito de voto individual dos seus cooperados, onde cada membro tem direito a um voto nas assembleias, independentemente de sua cota capital e fica vedada a representação por mandando ou delegação. Essa constatação indica que a cooperativa está em conformidade com as recomendações estabelecidas. Além disso, a análise dos Documentos 11 e 13 - Ata sumária da Assembleia Geral Ordinária, referentes aos anos 2022 e 2020 respectivamente e do Documento 12 - Ata sumária da Assembleia Geral Ordinária Virtual 2021, reforçou essa constatação ao evidenciar a efetiva prática da cooperativa em relação ao estatuto. Essas informações reafirmam o compromisso da Comigo em seguir as diretrizes estatutárias estabelecidas e garantir a participação ativa, isonômica e individualizada dos cooperados nas assembleias. Fazendo frente ao aludido, segue abaixo trecho do Documento 1 que versa:

##### Documento 1 - Estatuto Social

[...] Art. 61. O associado tem direito a apenas um voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. § 1º O voto é único, pessoal e intransferível. § 2º Não é permitida a representação por mandato ou delegação. § 3º O associado incapaz que tiver sua incapacidade civil suprida judicialmente, poderá exercer o direito de voto, via do seu representante legal. § 4º As pessoas jurídicas associadas terão direito a voto, que será exercido por seu representante legal. § 5º O inventariante, portando o termo judicial que o identifique como representante legal do espólio, terá direito a voto [...].

#### **4.2.2 Assembleia Geral**

A Assembleia Geral, consoante o IBGC (2015), é o órgão máximo de decisão e soberania nas cooperativas, e é composta pelos cooperados reunidos em

assembleia para exercerem seus direitos e deveres como proprietários da empresa cooperativa.

Através do art. 18 do estatuto social da Comigo, mencionado logo abaixo, fica claramente estabelecido que a Assembleia Geral é o órgão máximo de decisão e soberania da cooperativa, sendo composta pelos próprios cooperados, que se reúnem em assembleia para exercerem seus direitos e deveres como proprietários da empresa cooperativa. Nessa instância, os cooperados têm a oportunidade de participar ativamente da governança da cooperativa, discutindo e deliberando sobre assuntos de interesse coletivo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e fortalecimento da cooperativa.

#### Documento 1 – Estatuto Social

[...] Art. 18. A Assembleia Geral dos associados, que poderá ser ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo da Cooperativa, tendo poderes dentro dos limites da lei e deste estatuto, para tomar toda e qualquer decisão de interesse social, e suas decisões vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes [...]

#### **4.2.3 Assembleia geral ordinária**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa estabelece recomendações importantes para a realização da Assembleia Geral Ordinária. Entre elas temos no que tange ao assunto balanço patrimonial, que fornece uma visão clara dos ativos, passivos e patrimônio líquido da empresa.

Também é importante abordar nesta Assembleia o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas. Esse demonstrativo revela a situação financeira da organização, indicando se houve excedente ou déficit nas operações realizadas.

Além desses itens específicos, o IBGC destaca a importância da divulgação de outras demonstrações financeiras relevantes. Essas demonstrações complementares, que podem incluir demonstração de resultados, fluxo de caixa e notas explicativas, proporcionam uma visão mais completa da situação financeira e operacional da organização. Ademais, deve ser divulgado o relatório de gestão, descrevendo as atividades realizadas no período em análise.

O parecer do Conselho Fiscal é outro elemento relevante, pois representa uma avaliação independente e imparcial das contas apresentadas, proporcionando maior segurança e confiabilidade às informações financeiras.

Documento 01 - Estatuto Social:

[...] Art. 29. A aprovação da prestação de contas através do relatório da administração, contendo as peças contábeis do balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício - sobras e perdas, demais demonstrativos que forem elaborados, acompanhados pelo parecer do Conselho Fiscal, desonera os membros dos órgãos de administração de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como de infração à Lei ou ao estatuto social [...].

No âmbito desta pesquisa, é importante destacar a relevância dos Documentos 02, 03 e 04, intitulados "Relatório do Conselho de Administração 2020", "Relatório do Conselho de Administração 2021" e "Relatório do Conselho de Administração 2022", respectivamente, disponíveis no site da Comigo. Esses documentos desempenham um papel fundamental na validação das atribuições inerentes ao Conselho de Administração supramencionado, além de fornecerem uma fonte confiável de informações para embasar esta dissertação de mestrado.

Ao analisar esses relatórios, juntamente com os Documentos 11, 12 e 13 é possível obter uma visão abrangente das atividades e decisões tomadas pelo Conselho de Administração ao longo dos anos em questão. Eles englobam elementos essenciais recomendados pelo IBGC, como a prestação de contas dos órgãos de administração, compreendendo o relatório de gestão, o balanço patrimonial, o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições, o parecer do Conselho Fiscal, bem como outras demonstrações financeiras pertinentes.

Esses relatórios e Atas, como fontes primárias, fornecem informações detalhadas sobre a atuação do Conselho de Administração, permitindo uma análise aprofundada das práticas adotadas pela Comigo. Além disso, eles representam um importante respaldo para as conclusões e argumentações apresentadas nesta dissertação de mestrado, conferindo maior robustez e credibilidade ao estudo.

Por meio da análise criteriosa desses documentos, é possível avaliar o alinhamento das ações e decisões do Conselho de Administração, e os ritos da

Assembleia Geral Ordinária com as recomendações do IBGC, contribuindo para uma análise mais precisa e embasada sobre o desempenho e governança da organização.

#### **4.2.4 Assembleia geral extraordinária**

É importante ressaltar que, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo IBGC em 2015, a competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária abrange diversas questões cruciais para a governança corporativa. Entre essas atribuições, destacam-se a possibilidade de promover a reforma do Estatuto, deliberar sobre processos de fusão, incorporação ou desmembramento da organização, bem como decidir acerca de mudanças no objeto social da sociedade. Além disso, a Assembleia Geral Extraordinária tem autoridade para deliberar sobre a dissolução voluntária da sociedade e nomear liquidantes responsáveis por conduzir esse processo, além de aprovar as contas desses liquidantes. Essas prerrogativas conferem à Assembleia Geral Extraordinária um papel crucial na definição de importantes direcionamentos estratégicos e decisões fundamentais para a organização, garantindo uma governança corporativa sólida e transparente (IBGC,2015).

##### Documento 01 - Estatuto Social

[...] Art. 30. A Assembleia Geral Extraordinária reúne-se sempre que necessário e tem poderes para deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da Cooperativa, desde que constem do edital de convocação.

§ 1º É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação, desmembramento ou parcerias;

III - mudança de objetivos; IV - dissolução voluntária da Cooperativa e nomeação de liquidante;

V - deliberação sobre as contas do liquidante.

§ 2º São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornarem válidas as deliberações de que trata este artigo, atendendo o que dispõe o artigo 27, § 3º deste estatuto [...]

Ao analisar o art. 30 - Documento 01 - Estatuto Social da Comigo, verificou-se que a cooperativa está em conformidade com diretrizes do IBGC quanto às exigências estatutárias e regulamentares para a convocação e realização da Assembleia Geral

Extraordinária. Esse documento oficial atesta que a Comigo possui os mecanismos expressos para promover as decisões de grande relevância, tais como a reforma do estatuto, fusões, incorporações, desmembramentos, mudanças no objeto social e dissolução voluntária da sociedade, bem como a nomeação de liquidantes e aprovação de suas contas.

#### **4.2.5 Convocação e realização da assembleia**

No contexto da governança corporativa, a convocação adequada da Assembleia Geral é uma exigência legal e um aspecto fundamental para garantir a participação dos cooperados e a eficácia das deliberações. Conforme estabelecido pela legislação, é obrigatório que a convocação seja realizada com um mínimo de dez dias de antecedência (BRASIL, 1971). No entanto, o Manual do IBGC vai além das exigências legais ao recomendar que a convocação seja feita com pelo menos trinta dias de antecedência, estabelecendo assim uma prática mais ampla e benéfica para a organização (IBGC, 2015).

Documento 01 – Estatuto Social:

[...] Art. 20. Em quaisquer das hipóteses referidas no artigo anterior, as Assembleias Gerais serão convocadas com a antecedência mínima de 10 (dez) dias. A primeira, segunda e terceira convocação terão intervalo de uma hora [...].

A convocação adequada da Assembleia Geral é um aspecto crucial para a governança corporativa e para garantir a participação efetiva dos cooperados. A legislação estabelece um prazo mínimo de dez dias para a convocação, o qual a Comigo atende (BRASIL, 1971), fazendo frente os documentos 11, 12 e 13 atestam que os prazos legais e estatutários foram atendidos. No entanto, é importante destacar que o Manual do IBGC recomenda um prazo mais amplo de trinta dias, a fim de proporcionar tempo suficiente para que os cooperados se preparem adequadamente e participem ativamente da assembleia. Nesse sentido, a COMIGO não atende integralmente à sugestão do IBGC ao estabelecer o prazo mínimo legal para a convocação. Essa diferença pode impactar a participação e envolvimento dos cooperados, uma vez que um prazo mais estendido permite que eles se informem



melhor sobre os assuntos em pauta, possam planejar sua participação e contribuir de forma mais significativa nas deliberações

#### **4.2.6 Regras de votação e registro de cooperados**

A clareza e objetividade das regras de votação são elementos fundamentais para promover a transparência e a participação efetiva dos cooperados na Assembleia Geral. O manual do IBGC recomenda que tais regras sejam estabelecidas com o propósito de facilitar o processo de votação e estejam disponíveis desde o primeiro anúncio de convocação. Além disso, é enfatizada a importância de utilizar mecanismos que permitam a contagem individual e inequívoca dos votos, evitando assim práticas como o voto por aclamação, que podem restringir a livre manifestação dos cooperados (IBGC, 2015).

Além disso, a utilização de mecanismos que garantam a contagem individual e inequívoca dos votos proporcionará uma apuração precisa e confiável, evitando ambiguidades e assegurando que cada cooperado possa expressar sua vontade de forma clara e sem restrições.

##### Documento 01 - Estatuto social

[...] Art. 60. A eleição se faz por voto secreto, exceto em caso de existência de chapa única, cujo processo de votação se dá por aclamação ou por voto a descoberto [...].

Ao confrontar essa informação com as recomendações do IBGC, observa-se que a Comigo adota o sistema de voto secreto, o qual é uma alternativa viável no contexto das deliberações em Assembleia Geral, sendo reconhecido como um mecanismo que proporciona maior privacidade e liberdade de expressão aos participantes, haja vista que permite que cada participante manifeste sua vontade de forma independente, sem interferências externas ou pressões indesejadas.

Ademais, no mesmo disposto há a previsão da possibilidade de voto a descoberto, a recomendação do IBGC enfatiza a importância de evitar práticas que coíbam a livre manifestação dos cooperados, como por exemplo o voto por

aclamação. Assim, por mais que os dois sistemas sejam distintos, há algo comum entre eles, haja vista que ambos podem limitar a expressão individual dos cooperados.

Nesse sentido, é recomendável que a cooperativa considere a adoção exclusiva do voto secreto em todas as situações, a fim de garantir a máxima transparência e participação efetiva dos cooperados.

### **4.3 Conselho de Administração**

#### **4.3.1 Atribuições**

O conselho de administração desempenha um papel fundamental no sistema de governança de uma cooperativa, sendo responsável por tomar decisões estratégicas que impactam diretamente os rumos do negócio. Conforme apontado pelo IBGC (2015), esse órgão colegiado exerce a função de guardião dos valores e propósitos da cooperativa, defendendo os interesses coletivos dos cooperados.

Dentre as diversas responsabilidades do conselho de administração, destaca-se a formulação de diretrizes estratégicas que são submetidas à Assembleia Geral. Além disso, o conselho é responsável por discutir, aprovar e monitorar questões essenciais, tais como: estratégia e política de riscos, estrutura de capital, estudos sobre fusões, incorporações e desmembramentos, contratação, dispensa e remuneração de executivos, escolha da auditoria independente, estabelecimento de relacionamentos com partes interessadas, implementação de sistemas de controles internos, políticas de gestão de pessoas, códigos de conduta e gestão de conflitos de interesses, bem como práticas de governança corporativa (IBGC, 2015).

Além de suas atribuições estratégicas, o conselho de administração também desempenha um papel de apoio e supervisão da gestão da cooperativa em relação aos negócios, riscos e pessoas. Essa supervisão inclui a prestação de contas aos cooperados, assegurando a transparência e a responsabilidade na condução das atividades da cooperativa (IBGC, 2015).

Em suma, o conselho de administração desempenha uma função crucial no sistema de governança da cooperativa, sendo responsável por tomar decisões

estratégicas, zelar pelos interesses coletivos, estabelecer políticas e diretrizes, e supervisionar a gestão da cooperativa. Seu papel abrangente e relevante ressalta a importância de contar com um conselho de administração eficiente e comprometido, que atue de acordo com as melhores práticas de governança corporativa, garantindo assim a sustentabilidade e o sucesso da cooperativa a longo prazo.

A Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO), por meio do seu estatuto social, demonstra um compromisso em adotar práticas de governança corporativa que estão alinhadas com as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Especificamente, o artigo 35 do documento 01 da Comigo esclarece claramente as atribuições e competências do Conselho de Administração, como preconizado pelo IBGC.

O estatuto social da Comigo destaca a importância do Conselho de Administração na defesa dos interesses comuns dos cooperados e no zelo pelos valores e propósitos da organização. O artigo 35 define as responsabilidades do Conselho, abrangendo aspectos estratégicos, operacionais e de governança.

Em relação às diretrizes estratégicas, o estatuto estabelece que o Conselho deve deliberar sobre planos estratégicos, fixando diretrizes para as operações e serviços, recomendando ajustes quando necessário. Essa abordagem está em conformidade com a recomendação do IBGC de que o Conselho de Administração seja responsável pela formulação das diretrizes estratégicas.

O artigo 35 também atribui ao Conselho a responsabilidade de aprovar o orçamento anual, deliberar sobre admissão, demissão, eliminação e exclusão de associados. Essas são atribuições que demonstram a preocupação da Comigo em garantir a eficiência e a transparência nas suas operações, em linha com as práticas recomendadas pelo IBGC.

Em suma, com base nas informações fornecidas pelo estatuto social, é possível afirmar que a Comigo busca atender às práticas recomendadas pelo IBGC, estabelecendo um conselho de administração com competências e atribuições em conformidade com as diretrizes de governança corporativa.

#### 4.3.2 Mandato Conselho de Administração

De acordo com o IBGC, é recomendado que o mandato dos conselheiros em uma cooperativa não ultrapasse dois anos, com a possibilidade de reeleição apenas com o objetivo de manter um Conselho experiente e competente. Além disso, a eleição dos membros do Conselho deve ser realizada por meio de inscrição e votação individual ou em chapa, desde que haja diversidade, representatividade, autonomia, avaliação de desempenho e competências necessárias (IBGC, 2015).

No entanto, o estatuto social da Comigo estabelece que o Conselho de Administração é eleito em Assembleia Geral para um mandato de 4 (quatro) anos. Embora haja uma diferença em relação ao período recomendado pelo IBGC, é importante notar que a Comigo pode ter considerado suas necessidades específicas ao estabelecer esse prazo.

##### Estatuto Social – Documento 01

[...] Art 31. II - O Conselho de Administração é eleito em Assembleia Geral, para um mandato de 4 (quatro) anos e, em caso de disputa eleitoral, ou em qualquer caso que houver substituição do presidente e/ou vice-presidente do Conselho de Administração, tomará posse 30 (trinta) dias após a Assembleia que o elegeu. No caso de reeleição do presidente e vice-presidente do Conselho de Administração, a posse será na própria Assembleia de eleição [...]

Ao examinar atentamente os demais dispositivos do Estatuto Social da Comigo, constata-se que a cooperativa adota critérios específicos para a elegibilidade dos candidatos e para a reeleição dos conselheiros. Com base nos critérios estabelecidos, os associados que se enquadrem em determinadas situações ficam impedidos de exercer o direito de voto nas Assembleias Gerais da Cooperativa. São eles: I) aqueles que foram admitidos após a convocação da Assembleia Geral; II) os associados que não entregaram sua produção à Cooperativa ou não tiveram operações com a mesma durante o ano; III) os que estabeleceram relação empregatícia com a Cooperativa até o momento em que as contas do exercício social do associado foram aprovadas após o término do emprego; IV) os associados com títulos protestados ou em cobrança judicial, como emitentes ou co-obrigados; V) aqueles que tenham ingressado em juízo contra a Cooperativa.

Esses critérios visam assegurar a seleção de profissionais qualificados, experientes e comprometidos com os valores e propósitos da organização, garantindo, portanto, que o conselho contenha as competências necessárias para exercer suas atividades.

#### **4.3.3 Planejamento de substituição e renovação**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa destaca a importância do planejamento de sucessão atualizado para os membros do Conselho de Administração e o executivo principal. Essa recomendação ressalta a necessidade de garantir a continuidade e o bom desempenho da governança corporativa, evitando lacunas de liderança e assegurando que o conselho esteja sempre composto por indivíduos qualificados e alinhados com os valores e objetivos da organização. Além disso, o IBGC incentiva a implementação de políticas de capacitação e formação dos cooperados, visando a preparação dos potenciais sucessores. Ao investir no desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores, a empresa fortalece seu capital humano e cria uma cultura de aprendizado contínuo, fomentando a substituição dos membros dos conselhos de forma eficiente (IBGC, 2015).

Diante do exposto, fora realizada uma busca nos documentos do quadro 2, para verificar os mecanismos de sucessão adotados pelo Comigo. Após a pesquisa verificou-se que há uma previsão no documento 01, que versa:

##### Documento 01 – Estatuto Social

[...] Art. 31 É obrigatória, ao término de cada mandato, a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do total dos membros do Conselho de Administração, garantida a possibilidade de reeleição do presidente e vice-presidente do Conselho [...].

A Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO) adere às práticas recomendadas pelo IBGC no que diz respeito à política de renovação estruturada em seu Conselho de Administração. Em consonância com as diretrizes do IBGC, a Comigo estabeleceu em seu estatuto a obrigatoriedade da renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do total dos membros do Conselho de Administração ao término de cada mandato.

Essa política garante a vitalidade e a diversidade na composição do conselho, permitindo a incorporação de novas perspectivas e experiências. Contudo, é importante ressaltar que a renovação não impede a possibilidade de reeleição do presidente e vice-presidente do Conselho, garantindo a continuidade da gestão e a preservação do conhecimento acumulado.

#### **4.3.4 Conselho Consultivo**

O IBGC aborda a importância da existência de um Conselho Consultivo como uma alternativa para fortalecer a participação de especialistas não-cooperados em apoio ao Conselho de Administração. A implantação desse órgão consultivo deve ser cuidadosamente considerada levando em conta a complexidade e a capacidade da cooperativa em absorver essa estrutura adicional (IBGC, 2015).

O Conselho Consultivo desempenha um papel fundamental ao atuar em compromisso com a coletividade dos cooperados. Sua presença contribui para a redução de possíveis conflitos de interesses, suprimindo necessidades de capacitação técnica especializada e ampliando a diversidade de conhecimentos e habilidades do Conselho de Administração nas tomadas de decisão. Vale ressaltar que o Conselho Consultivo não possui função deliberativa, mas atua como um órgão de apoio e consultoria (IBGC, 2015).

O IBGC reconhece o valor do Conselho Consultivo como uma forma de promover a governança corporativa eficiente e transparente, fortalecendo a cooperação entre os cooperados e especialistas externos. Ao adotar essa prática, as cooperativas têm a oportunidade de aproveitar a expertise e o conhecimento de profissionais qualificados, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade de suas atividades (IBGC, 2015).

Dentro dessa perspectiva, o estatuto social da Comigo prevê a criação do Conselho Consultivo nos moldes abaixo:

Documento 01 - Estatuto social:

[...] Art. 51. É permitida a criação do Conselho Consultivo, formado por associados, nas comunidades existentes na área de ação da cooperativa,

sem que possua, entretanto, qualquer poder de ação ou deliberação administrativa, sendo sua criação e extinção de competência do Conselho de Administração[...].

[...] Art. 53. Compete ao Conselho Consultivo sugerir ao Conselho de Administração da Cooperativa diretrizes, estratégias, áreas prioritárias de atuação, implantação de projetos e emitir parecer sobre demais assuntos que lhe forem consultados [...].

Na análise deste item, verifica-se que a Comigo adota uma abordagem distinta em relação à formação do seu Conselho Consultivo. Enquanto o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa recomenda que esse órgão seja composto por membros não-cooperados, o estatuto da Comigo estabelece que o Conselho Consultivo seja formado exclusivamente por associados da cooperativa.

Essa abordagem diferenciada pode limitar a incorporação de expertise externa ao Conselho Consultivo. No entanto, fica claro que a estrutura adotada pela empresa visa valorizar a participação ativa de seus cooperados no processo de governança. Assim, ao estabelecer que apenas associados integrem o Conselho Consultivo, a cooperativa busca incentivar o envolvimento direto dos seus membros e promover uma governança mais inclusiva, em que os interesses e necessidades dos cooperados sejam devidamente representados.

Recomenda-se que a Cooperativa Comigo avalie a possibilidade de incluir futuramente membros externos em seu Conselho Consultivo. A incorporação de especialistas e profissionais externos poderia enriquecer as discussões estratégicas, trazendo perspectivas diversas e conhecimentos complementares.

#### **4.3.5 Segregação das funções de presidente do conselho e executivo principal**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em suas diretrizes de 2015, recomenda a adoção de uma estrutura que evite a concentração de poder e promova uma supervisão adequada da gestão. Nesse sentido, é aconselhável evitar o acúmulo das funções de presidente do Conselho de Administração e executivo principal por uma mesma pessoa.

O papel do Conselho de Administração é monitorar a diretoria executiva na consecução da estratégia da organização. Para garantir essa supervisão efetiva, é desaconselhável que um conselheiro ocupe qualquer cargo na diretoria executiva, uma vez que isso limitaria sua capacidade de monitoramento. Da mesma forma, recomenda-se que o executivo principal não seja membro do Conselho de Administração, embora ele deva participar das reuniões como convidado (IBGC, 2015).

Verificou-se através no documento 01 um *framework* distinto do aludido pelo IBGC. Fazendo frente ao abordado, abaixo um fragmento do Documento 01 – Estatuto Social:

[...] Art.39 A diretoria executiva da Cooperativa será composta pelo presidente executivo, cargo ocupado pelo vice-presidente do Conselho de Administração eleito e tantos diretores executivos contratados, dependendo da necessidade organizacional, levando-se em consideração o desenvolvimento da sociedade [...].

Nota-se que em seu estatuto social a Comigo adota uma estrutura que difere das recomendações de segregação de funções entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva preconizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), haja vista que de acordo com o estatuto, o cargo de presidente executivo é ocupado pelo vice-presidente do Conselho de Administração eleito.

Logo, a falta de segregação de funções entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva pode impactar a independência e imparcialidade nas tomadas de decisão. A presença do presidente executivo como membro do Conselho pode influenciar a dinâmica de discussões e deliberações, podendo gerar conflitos de interesse ou limitar a diversidade de perspectivas no processo decisório.

Autores como Carvalho et al. (2017) e Fagundes et al. (2019) destacam a importância da segregação de funções entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva para garantir uma governança eficaz e minimizar possíveis conflitos de interesse. Essa segregação permite uma supervisão mais independente da gestão e um maior equilíbrio de poder.

Contudo, embora a estrutura adotada pela Cooperativa contrarie o exposto no manual do IBGC e traga alguns desafios, há alguns benefícios inerentes à estrutura



adotada pela Cooperativa que devem ser destacados, a fim de proporcionar questionamentos técnicos sobre o assunto e possibilitar uma maior pluralidade de opiniões quanto ao tema em tela.

Um dos benefícios da estrutura adotada pela Comigo é a maior integração e alinhamento estratégico entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva. A presença do vice-presidente do Conselho como presidente executivo permite uma comunicação mais direta e eficiente, facilitando a tomada de decisões e a implementação de estratégias. Essa proximidade pode resultar em uma melhor compreensão das necessidades da cooperativa e em uma maior agilidade na resposta a desafios e oportunidades do mercado.

Outro benefício é a maior familiaridade e conhecimento que o presidente executivo, que também é membro do Conselho, possui sobre as operações e realidades da cooperativa. Essa perspectiva aprofundada permite uma gestão mais alinhada às necessidades dos cooperados, uma vez que o presidente executivo está em contato direto com a base associativa da Comigo. Isso pode contribuir para a identificação de oportunidades de negócio e para a tomada de decisões mais assertivas, levando em consideração as particularidades da cooperativa.

Em suma, a estrutura adotada pela Comigo, mesmo contrariando as recomendações do IBGC, apresenta benefícios em termos de maior integração, alinhamento estratégico e conhecimento específico sobre a cooperativa. No entanto, é importante considerar os desafios relacionados à independência e imparcialidade nas tomadas de decisão. A busca pelo equilíbrio entre esses aspectos é fundamental para a efetividade da governança corporativa na cooperativa.

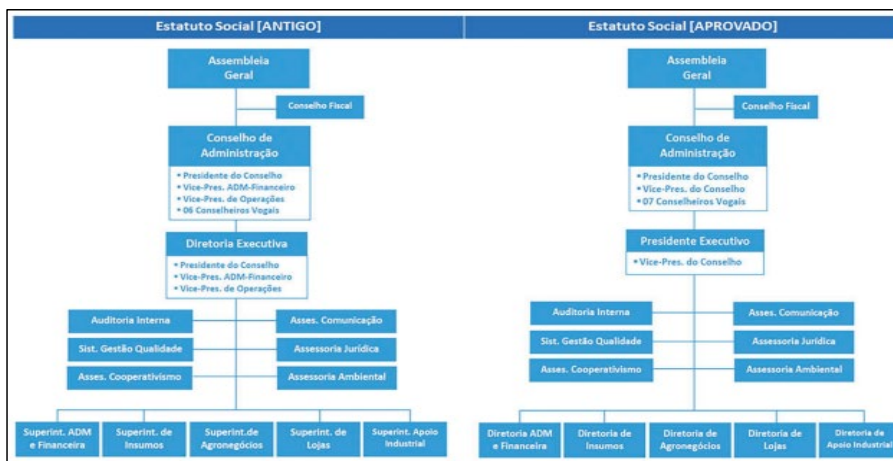
#### **4.4 Gestão**

A gestão é um elemento fundamental para o bom funcionamento e o sucesso de qualquer organização. Tanto no âmbito empresarial, quanto na esfera das cooperativas, a gestão eficiente envolve a coordenação de recursos, tomada de decisões estratégicas, definição de metas e objetivos, monitoramento de resultados, entre outras atividades (IBGC, 2015).

Outro ponto a ser abordado é a separação entre governança e gestão, uma vez que tal separação é essencial para garantir a eficiência e transparência das operações. A separação de governança e gestão implica na definição clara das responsabilidades e atribuições dos órgãos de governança, como a Assembleia Geral e os conselhos, e da equipe de gestão, responsável pela condução operacional das atividades diárias. Essa distinção permite a adoção de práticas de governança corporativa que visam a transparência, a prestação de contas e a gestão eficiente dos recursos da cooperativa (IBGC, 2015).

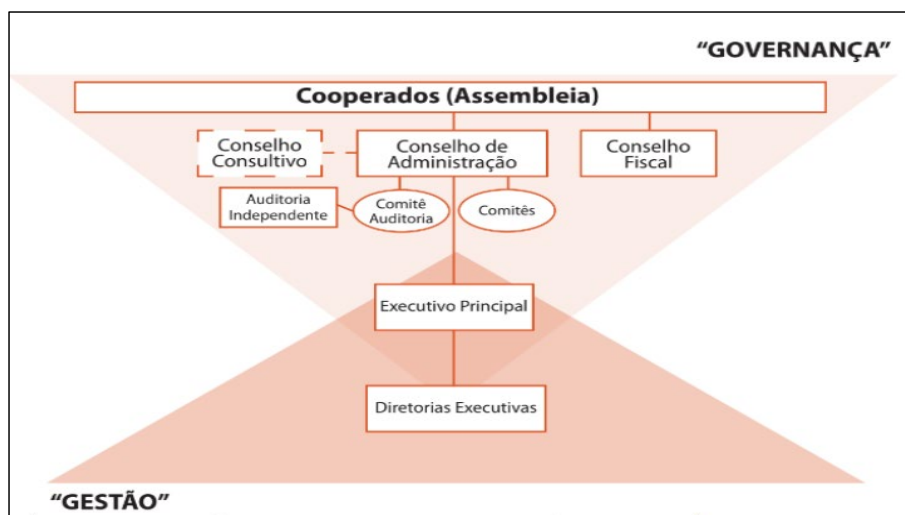
Conforme verificado no documento 19, a Cooperativa passou recentemente por uma alteração em seu organograma. Abaixo, apresenta-se o organograma antigo e o novo da COMIGO, juntamente com o framework do sistema de governança preconizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Figura 7 – Alteração do Estatuto Social da Comigo



Fonte: Informe Comigo, edição nº 408, 2022

Figura 8: Sistema de Governança



Fonte: Guia das melhores práticas de Governança para Cooperativas, 2015

Ao analisar a imagem 4 e compará-la com a imagem 5, é possível identificar semelhanças entre o organograma proposto pela Comigo e o sistema de governança preconizado pelo IBGC. Contudo, uma divergência entre os organogramas pode ser notada, haja vista que no organograma proposto pela Comigo não há em sua estrutura o conselho consultivo, todavia a Comigo tem a criação desse órgão prevista no artigo X do documento do Estatuto Social. Essa análise evidencia que a cooperativa atende parcialmente aos requisitos estabelecidos pelo IBGC, reforçando o compromisso da organização em adotar uma estrutura organizacional que promova a segregação das funções entre a Governança e a Gestão.

A clara distinção entre governança e gestão na cooperativa permite uma tomada de decisão mais democrática, em que os interesses coletivos dos cooperados são considerados. Além disso, essa separação contribui para a prestação de contas e a transparência nas operações da cooperativa.

Nesse sentido, a Comigo demonstra estar alinhada com as diretrizes estabelecidas pelo IBGC, buscando promover uma governança corporativa sólida e

eficaz. Dessa forma, pode-se afirmar que a Comigo cumpre o requisito de separação entre governança e gestão estabelecido pelo IBGC.

#### **4.4.1 Presidente executivo**

O executivo principal desempenha um papel fundamental na gestão da cooperativa, sendo o responsável pela coordenação da Diretoria Executiva e pela execução das estratégias definidas pelo Conselho de Administração. Além disso, ele deve prestar contas ao Conselho, que atua como órgão fiscalizador e de monitoramento. É importante que o Estatuto da cooperativa defina claramente as competências dos diretores, estabelecendo suas atribuições e limites de atuação, garantindo assim uma gestão eficiente e transparente. O executivo principal deve agir sempre em prol da cooperativa, mantendo sua lealdade e comprometimento com os valores e objetivos da organização (IBGC,2015).

Documento 01 - Estatuto social:

[...] Art. 45. Compete ao presidente executivo, cargo ocupado cumulativamente pelo vice-presidente do Conselho de Administração, coordenar a diretoria executiva, através de reuniões quando necessárias, dentro dos limites da Lei e deste estatuto, atendendo as decisões e recomendações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração, deliberar e estabelecer as normas e programas necessários ao desenvolvimento das atividades da Cooperativa [...].

A Comigo adota em sua estrutura organizacional as recomendações do IBGC no que se refere às atribuições do presidente executivo. De acordo com o Estatuto Social da cooperativa, o presidente executivo, que também ocupa o cargo de vice-presidente do Conselho de Administração, tem a responsabilidade de coordenar a Diretoria Executiva por meio de reuniões quando necessário, respeitando os limites legais e estatutários. Ele está comprometido em executar as estratégias e diretrizes estabelecidas pelo Conselho, prestando contas a esse órgão.

Além disso, o estatuto social da Comigo define claramente as competências dos diretores, estabelecendo suas atribuições e limites de atuação. Isso garante que cada diretor seja responsável por suas atividades específicas, em conformidade com as normas e regulamentos estabelecidos. Essa abordagem demonstra o

compromisso da Comigo em adotar uma governança corporativa eficiente, promovendo transparência e *accountability*.

#### **4.4.2 Transparência (*disclosure*)**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) estabelece recomendações fundamentais para a transparência e a comunicação efetiva entre as organizações e suas partes interessadas. Seguindo essas diretrizes, a cooperativa em questão, adota diversas práticas para disponibilizar informações aos interessados.

Conforme preconizado pelo IBGC, o executivo principal da cooperativa deve garantir a apresentação de informações de interesse das partes interessadas, além daquelas obrigatórias por lei ou regulamento, assim que estiverem disponíveis.

Nesse sentido, foi verificado que a Comigo utiliza mecanismos para que essa comunicação seja feita de forma clara e priorizando a substância sobre a forma. Em análise ao site da instituição, revistas e atas, ficou claro a preocupação da gestão no que tange à busca em utilizar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão, garantindo que pessoas com diferentes níveis de conhecimento possam compreender as informações de maneira equânime.

A cooperativa também segue a recomendação de equilibrar e oferecer informações de qualidade. A comunicação da Comigo aborda, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, permitindo uma correta compreensão da cooperativa pelos interessados.

Constatou-se ainda que a cooperativa utiliza das mais diversas tecnologias disponíveis para proporcionar a rápida e ampla difusão das informações. Fazendo frente ao aludido, foi verificado que as informações são transmitidas por meio de seu *site*, aplicativo *mobile* "COMIGO Cooperados", e também através dos canais como *YouTube* e *podcasts*. Além disso, revistas digitais de acesso gratuito são disponibilizadas em seu website e exemplares das revistas físicas são distribuídos para cooperados, colaboradores e outras partes interessadas.

As revistas digitais, como "Informe Comigo" e os "Anuários de Pesquisas", trazem informações relevantes sobre a cooperativa. É possível verificar, por exemplo,

nos "Informe Comigo" de janeiro e fevereiro (documento 14), e o "Informe Comigo" de março e abril (documento 15), a lista de novos cooperados, dados de reuniões, resultados de eleições, informações sobre cursos de capacitação oferecidos aos cooperados e colaboradores, dias de campo, palestras e eventos promovidos pela cooperativa. Essas publicações também apresentam os resultados das pesquisas realizadas no Centro Tecnológico da Comigo, visando desenvolver e difundir tecnologias agropecuárias para apoiar os produtores no manejo de suas culturas, buscando maior rentabilidade e sustentabilidade ambiental, bem como auxiliando o meio acadêmico.

Outro aspecto abordado nas revistas é a oferta de cursos de capacitação. A Comigo oferece cursos tanto para os cooperados quanto para os colaboradores, buscando o desenvolvimento profissional e o aprimoramento das habilidades dos envolvidos. As informações sobre os cursos, como datas, temas e formas de participação, são divulgadas nas revistas digitais.

As revistas também fornecem informações sobre dias de campo, palestras e eventos promovidos pela cooperativa. Essas iniciativas visam compartilhar conhecimentos relevantes e promover a interação entre os cooperados e outras partes interessadas.

No "Anuário de Pesquisas - Pecuária 2021-2022" e no "Anuário de Pesquisas de Agricultura - 1ª e 2ª Safra 2021-2022", documentos 16 a 18 respectivamente, é possível encontrar os resultados das pesquisas realizadas no Centro Tecnológico da Comigo. Essas pesquisas têm como objetivo desenvolver e difundir tecnologias agropecuárias que beneficiem os produtores, proporcionando maior rentabilidade e sustentabilidade ambiental. Além disso, essas pesquisas também contribuem para o avanço do meio acadêmico, promovendo a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Em suma, as revistas digitais e os anuários de pesquisas disponibilizados pela Comigo são recursos valiosos que complementam a comunicação da cooperativa, fornecendo informações atualizadas e relevantes para seus cooperados, colaboradores e outras partes interessadas, promovendo a transparência e a disseminação de informações de interesse público.

Dessa forma, conta-se que a Comigo segue as recomendações do IBGC ao disponibilizar informações de forma ampla e acessível, utilizando diversas plataformas e canais de comunicação para alcançar suas partes interessadas. A transparência e a divulgação de documentos de governança, assim como a disponibilização de informações de interesse público em locais de fácil acesso.

#### **4.4.3 Relatórios Periódicos**

Conforme as recomendações do IBGC 2015, uma cooperativa deve adotar uma política clara de comunicação e relacionamento com suas partes interessadas. Isso inclui a divulgação de relatórios periódicos, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, em seu website. Esses relatórios devem abranger todos os aspectos da atividade da cooperativa, incluindo aspectos socioambientais, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores, riscos e outras informações exigidas por lei.

Na prática, a Comigo segue essas recomendações do IBGC 2015 ao disponibilizar relatórios do Conselho de Administração em seu website. Os relatórios do Conselho de Administração de 2020, 2021 e 2022, documentos 4, 3 e 2 respectivamente, abrangem os critérios exigidos pelo IBGC e fornecem informações relevantes sobre a cooperativa.

Nesses relatórios, podem ser encontrados dados econômico-financeiros, como a evolução do faturamento e do patrimônio líquido, além de informações sobre investimentos realizados e em andamento. As demonstrações contábeis, como o balanço patrimonial e a demonstração de sobras ou perdas do exercício, também são apresentadas. A opinião do auditor independente e do Conselho Fiscal, assim como o balanço social e ambiental, também são incluídos nos relatórios.

Além das informações financeiras, os relatórios do Conselho de Administração também abrangem outras atividades da cooperativa, como industrialização, setores de fornecimento e novidades das pesquisas realizadas pelo Centro Tecnológico da Comigo (CTC). É importante ressaltar que a cooperativa também fornece auxílios, como cursos de capacitação, aos colaboradores, o que é detalhado nos relatórios.

Embora o relatório anual seja a forma mais abrangente de prestação de informações à sociedade, a Comigo não se limita a esse documento, pois adota a prática de informes mensais. Esses informes, mencionados anteriormente, relatam de forma tempestiva as informações e ações realizadas pela cooperativa. Dessa forma, a Comigo adere às práticas recomendadas pelo IBGC, garantindo transparência e disseminação de informações para suas partes interessadas.

Através do link fornecido ([https://comigo.coop.br/tipo\\_de\\_informativo/informe-comigo/](https://comigo.coop.br/tipo_de_informativo/informe-comigo/)), é possível acessar uma página eletrônica que disponibiliza diversos relatórios e informações econômico-financeiras do último exercício fornecidos pela Cooperativa Comigo. Esses documentos são fundamentais para que os associados, parceiros e demais interessados possam acompanhar a transparência e o desempenho financeiro da cooperativa, reforçando o compromisso com a prestação de contas e a governança cooperativa. A disponibilização dessas informações é essencial para fortalecer a confiança dos stakeholders e garantir a sustentabilidade e credibilidade da Comigo.

#### **4.5 Conselho Fiscal**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) reconhece a importância de estabelecer um controle independente para os cooperados, visando agregar valor à organização/cooperativa. No entanto, devido à proibição legal de admitir conselheiros fiscais que não sejam cooperados, surge um conflito de interesse fundamental, uma vez que os conselheiros sempre possuem alguma outra relação com a cooperativa, como clientes, fornecedores ou beneficiários, entre outros.

Para superar esse conflito, o IBGC destaca a necessidade de os conselheiros fiscais adotarem uma postura independente, sempre pensando e decidindo no melhor interesse da cooperativa. Eles devem estar atentos e prontos para identificar situações em que possam estar conflitados e declarar-se impedidos de participar de discussões e decisões relacionadas a essas situações. Além disso, é fundamental que eles fomentem e sigam mecanismos formais estabelecidos, como estatutos, regimentos, políticas e códigos de conduta, para lidar adequadamente com essas questões (IBGC,2015).



Outra recomendação do IBGC é que o Conselho Fiscal tenha o direito de realizar consultas a profissionais externos devidamente habilitados com independência, como contabilistas, advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, gestão de riscos e estratégia, entre outros. Esses profissionais, pagos pela cooperativa, podem fornecer subsídios em assuntos de relevância, contribuindo para uma análise mais completa e embasada.

Em resumo, o IBGC recomenda a prática de estabelecer um controle independente para os cooperados, promovendo a transparência, a ética e a governança eficaz. Essas medidas visam proteger os interesses da cooperativa, fortalecer sua atuação no mercado e garantir a confiança dos cooperados e demais partes interessadas envolvidas.

#### **4.5.1 Composição**

A legislação em vigor e o Estatuto Social estabelecem a maneira de eleger os membros do Conselho Fiscal, bem como o número de membros que o compõem e a duração de seus mandatos. Além disso, estipulam que os conselheiros do órgão devem ser associados da cooperativa e definem suas principais responsabilidades (IBGC, 2015).

Com a finalidade de cruzar um paralelo com as informações supracitadas e as práticas aderentes pela Comigo, analisou-se o Documento 01 – estatuto social – a fim de mensurar o grau de conformidade pela cooperativa.

##### Documento 1 - Estatuto social da cooperativa

[...] Art. 46. A administração da Cooperativa é fiscalizada, nos termos 44 da Lei, por um Conselho Fiscal constituído por 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, qualquer daqueles todos associados, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição para o período imediato de apenas 1/3 (um terço) dos seus integrantes [...].

De acordo com o Documento 01, a Comigo estabelece que o Conselho Fiscal é constituído por três membros efetivos e três suplentes, todos eles associados da cooperativa. Essa exigência está em consonância com a recomendação da IBGC, que preconiza a participação de associados nos órgãos de fiscalização das cooperativas,

assegurando sua legitimidade e envolvimento direto com os interesses da organização.

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a definição do prazo de mandato do Conselho Fiscal deve estar prevista em legislação ou no estatuto social. Logo ao verificar o documento 1, nota-se em seu Art. 46 que a Comigo está em consonância com as melhores práticas de governança, haja vista que documento 01 (Estatuto Social), é enfatizado que o mandato dos membros será de um ano.

Outro ponto relevante é a preocupação da Comigo com a sucessão e a oxigenação do conselho. O Documento 01 em seu Art. 46 prevê que apenas um terço dos integrantes poderá ser reeleito para o próximo exercício, promovendo assim a renovação e permitindo a entrada de novos membros com diferentes perspectivas e experiências profissionais.

Ademais, o parágrafo 2 do artigo 46 do Estatuto Social traz a previsão da segregação de funções entre os membros do Conselho Fiscal e Conselho de Administração. Neste item é estabelecido que o associado não pode exercer cumulativamente cargos nos Conselhos aludidos. Essa disposição reforça a importância da transparência, imparcialidade e independência nas atividades relacionadas à Cooperativa. Ao evitar a sobreposição de funções e responsabilidades, a Comigo busca garantir a adequada fiscalização e controle das atividades, bem como promover uma gestão eficiente e equilibrada.

Em resumo, quanto às recomendações previstas pelo IBGC 2015 ao Conselho fiscal da cooperativa, constata-se que o Estatuto Social estabelece as regras para a eleição e composição do Conselho Fiscal, bem como aborda aspectos como diversidade, sucessão, segregação de funções e transparência. A adoção dessas práticas fortalece a governança corporativa da cooperativa e contribui para uma gestão eficiente e responsável.

#### **4.5.2 Pareceres do Conselho Fiscal**

Em análise dos relatórios do Conselho Fiscal da Comigo referentes aos anos de 2020, 2021 e 2022 evidencia a conformidade com as recomendações do IBGC. Conforme destacado no documento do IBGC (2015), é obrigatório que o Conselho Fiscal emita parecer sobre o relatório da gestão e as demonstrações financeiras anuais apresentadas à Assembleia Geral Ordinária.

Nos pareceres analisados, os membros do Conselho Fiscal da Comigo demonstram ter examinado o balanço patrimonial, as demonstrações da conta de sobras ou perdas, bem como o relatório da auditoria externa. Além disso, eles atestam a adequação das informações relacionadas à posição econômica, financeira, patrimonial e ao resultado do exercício. Recomendam, inclusive, a aprovação dessas informações pela Assembleia Geral Ordinária.

A atuação do Conselho Fiscal na análise criteriosa das demonstrações financeiras e no fornecimento de pareceres embasados contribui para a transparência, a prestação de contas e a responsabilização perante os cooperados e demais partes interessadas.

Essas práticas estão alinhadas com as recomendações do IBGC, que enfatiza a importância de o Conselho Fiscal se basear em informações transparentes e expressar sua opinião formal, levando em consideração os pontos de ênfase apresentados no relatório de auditoria. A conformidade das práticas adotadas pela Comigo reforça a importância da governança corporativa na cooperativa, fortalecendo sua reputação, a confiança dos cooperados e a sustentabilidade de suas atividades.

#### **4.6 Síntese dos Resultados e Recomendações**

As informações analisadas resultaram em um conjunto de práticas de governança da Comigo, que foram organizadas de acordo com a hierarquia estabelecida no método de estudo e classificadas de acordo com sua aderência ao referencial teórico utilizado, o Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2015). Essas práticas foram sintetizadas e complementam as discussões dos resultados obtidos.

Com o objetivo de sinalizar o grau de aderência, foi elaborado um quadro sintético em que as práticas identificadas como "aderentes" foram destacadas na cor verde, as práticas com "parcial aderência" foram marcadas em amarelo e as práticas que não são adotadas pela Comigo, mas são recomendadas pelo referencial teórico, foram marcadas em vermelho.

Essa análise permitiu identificar as práticas de governança da Comigo que estão alinhadas com o referencial teórico do IBGC e aquelas que possuem oportunidades de aprimoramento. A classificação visual presente no quadro 4, logo abaixo, auxilia na compreensão do nível de aderência da cooperativa em relação às melhores práticas de governança recomendadas pelo IBGC, proporcionando uma visão clara e concisa da situação atual e das áreas que demandam atenção para o fortalecimento da governança cooperativa.

Quadro 5 - Síntese de aderência das práticas de governança da Comigo às Recomendações do IBGC.

PROPRIEDADE	
Singularidade dos votos	O estatuto social da comigo assegura o direito individual de voto de cada cooperado, conforme atestado pelas atas das assembleias gerais ordinárias. nesse contexto, é vedada a representação por procuradores, garantindo que cada cooperado exerça pessoalmente o seu direito de voto e participe de forma direta nas decisões da cooperativa. essa medida fortalece a democracia interna e promove a transparência e a igualdade de direitos entre os cooperados, contribuindo para a legitimidade e a efetividade das deliberações na comigo.
Assembleia Geral Ordinária	A análise constata que as diretrizes recomendadas pelo ibgc em relação à realização da assembleia geral ordinária estão devidamente estabelecidas no estatuto social da comigo, conforme evidenciado nos relatórios anuais e nas atas mencionadas na pesquisa.

Assembleia Geral Extraordinária	A análise constata que as pautas recomendadas pelo ibgc para a realização da assembleia geral extraordinária estão devidamente previstas no estatuto social da comigo. além disso, a atestação dessas práticas é comprovada por meio da ata da assembleia geral extraordinária.
Convocação e realização da assembleia	Observa-se uma não aderência da comigo em relação à recomendação do manual do IBGC, uma vez que o prazo estipulado pela cooperativa em seu estatuto social para convocação da assembleia geral é de dez dias, enquanto o manual preconiza um prazo mais amplo de trinta dias.
Regras de votação e registro de cooperados	As eleições ocorrem por voto secreto, exceto em casos de chapa única, onde a votação pode ocorrer por aclamação ou voto a descoberto. essa prática atende parcialmente as recomendações do manual do ibgc em relação à utilização do voto secreto como mecanismo de garantia da privacidade e liberdade de expressão dos cooperados.
<b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	
Atribuições	O Estatuto Social prevê as competências e atribuições inerentes ao Conselho de Administração em conformidade com o manual
Mandato do Conselho de Administração	Quanto ao prazo de mandato, verificou-se que a cooperativa adota uma prazo superior em relação ao recomendado. Foi verificado no estatuto os critérios de elegibilidade e reeleição
Planejamento de substituição e renovação	Foi constatado um planejamento formal em relação à sucessão, estabelecido em seu estatuto social. esse planejamento determina a obrigatoriedade da renovação de no mínimo 1/3 dos membros do conselho de administração ao término de cada mandato. essa política contribui para garantir a vitalidade e a diversidade na composição do conselho, possibilitando a incorporação de novas perspectivas e experiências.

Conselho Consultivo	Verifica-se que a comigo adota uma abordagem distinta em relação à formação do seu conselho consultivo. enquanto o ibgc preconiza a composição desse conselho por membros não-cooperados, o estatuto da cooperativa estabelece que o conselho consultivo seja formado exclusivamente por associados da própria cooperativa.
Segregação das funções de presidente do conselho e executivo principal	nota-se no estatuto social uma estrutura que se diferencia das recomendações preconizadas pelo ibgc no que tange à segregação de funções entre o conselho de administração e a diretoria executiva. de acordo com o estatuto, o cargo de presidente executivo é ocupado pelo vice-presidente do conselho de administração eleito, demonstrando uma intersecção entre as esferas de governança e gestão na cooperativa.
<b>GESTÃO</b>	
Presidente Executivo	Constata-se que estão devidamente regulamentadas as responsabilidades e atribuições inerentes ao cargo de presidente executivo.
Transparência (disclosure)	A cooperativa se utiliza dos mais variados canais de transmissão de conteúdo para divulgar as informações relevantes para seus cooperados e partes interessadas.
Relatórios Periódicos	É verificado que a comigo disponibiliza relatórios anuais que abrangem os resultados econômico-financeiros e contábeis, bem como todas as informações relevantes ocorridas durante o exercício na cooperativa. além disso, é importante ressaltar que a comigo vai além dessas publicações, pois também disponibiliza informações mensais com dados atualizados de forma tempestiva
<b>CONSELHO FISCAL</b>	
Composição	É observado que o estatuto social define as diretrizes para a eleição, duração dos mandatos e composição do conselho fiscal, abordando ainda questões relacionadas à diversidade, sucessão, separação de funções e transparência.

	<b>Ademais, segregação de funções entre os membros do Conselho Fiscal e Conselho de Administração está formalmente prevista</b>
<b>Parecer do conselho fiscal</b>	<b>O parecer do conselho fiscal da comigo atesta a análise e verificação transparente das informações financeiras, patrimoniais e resultados do exercício, considerando as ênfases destacadas no relatório de auditoria externa. recomendando, por fim, a aprovação dessas informações pela assembleia geral ordinária.</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Sintetizando a análise dos resultados em conformidade com as diretrizes do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2015) e outros embasamentos teóricos que serviram de alicerce para esta pesquisa, apresentam-se as seguintes orientações para a aprimoramento do sistema de governança corporativa da Comigo:

Ao analisar a prática da Comigo em relação ao prazo de convocação da Assembleia Geral, observa-se uma não aderência à recomendação do Manual do IBGC, que preconiza um prazo mais amplo de trinta dias. No entanto, é importante ressaltar que a legislação estabelece um prazo mínimo de dez dias para a convocação da assembleia.

Fischel (2012), ressalta que a legislação é o arcabouço jurídico que orienta as práticas corporativas e, portanto, deve ser considerada em conjunto com as recomendações dos manuais de governança. Nesse sentido, embora o Manual do IBGC recomende um prazo de trinta dias, a Comigo está em conformidade com a legislação ao estabelecer um prazo de convocação de dez dias.

Dessa forma, a recomendação é que a Comigo mantenha-se atenta às exigências legais e, ao mesmo tempo, considere a possibilidade de avaliar seu estatuto social e, se viável, ampliar o prazo de convocação para a Assembleia Geral. Essa medida pode proporcionar mais tempo para os cooperados se prepararem adequadamente e participarem de forma informada e engajada nas deliberações.

É fundamental destacar que a busca pela governança corporativa deve ocorrer dentro do marco legal vigente, levando em consideração as recomendações dos

manuais especializados, bem como a proteção dos direitos e interesses dos cooperados. A harmonização desses elementos contribuirá para aprimorar a governança corporativa na Comigo.

Diante da análise da prática eleitoral da Comigo, é recomendável que a cooperativa avalie a adoção exclusiva do voto secreto em todas as situações, inclusive nos casos de chapa única. Essa medida fortalecerá os princípios de transparência, igualdade e democracia nas eleições cooperativistas.

Silva (2019) ressalta a importância do voto secreto como um mecanismo que garante a liberdade de escolha dos cooperados, permitindo que cada indivíduo manifeste sua vontade de forma autônoma, sem interferências externas. Além disso, Pereira (2017) destaca que a adoção do voto secreto contribui para a construção de um ambiente democrático, em que todos os cooperados têm a oportunidade de expressar suas preferências sem temores ou pressões indesejadas.

A prática do voto descoberto ou por aclamação, embora seja permitida nos casos de chapa única, pode limitar a expressão individual dos cooperados e prejudicar a representatividade e a diversidade de opiniões no processo eleitoral. Seguindo as recomendações do IBGC, a adoção exclusiva do voto secreto reforçará a legitimidade das eleições, fortalecendo a participação dos cooperados e promovendo uma gestão mais transparente e responsável.

Portanto, recomenda-se que a Comigo analise esta possibilidade, ajustando-se para garantir a utilização do voto secreto como prática exclusiva em todas as eleições, independentemente da existência de chapa única.

Diante da análise da formação do Conselho Consultivo da Comigo, é recomendável que a cooperativa avalie a possibilidade de compor o Conselho Consultivo com membros não-cooperados. Essa abordagem baseia-se na premissa de que a participação de indivíduos externos à cooperativa pode trazer uma visão imparcial e experiências diversas, enriquecendo as discussões e decisões estratégicas.

Conforme destacado por Silva (2020), a inclusão de membros externos ao Conselho Consultivo proporciona uma maior independência na tomada de decisões, reduzindo possíveis conflitos de interesse, alinhando-o com as recomendações do



IBGC. Souza (2018) também enfatiza a importância da diversidade e da pluralidade de perspectivas como elementos fundamentais para o fortalecimento da governança corporativa.

Nesse sentido, é recomendável que a Comigo promova um diálogo aberto e transparente, envolvendo os cooperados, considerando suas opiniões e expectativas quanto à permissão da participação de membros não-cooperados no Conselho Consultivo.

Ao analisar o Estatuto Social da Comigo, constata-se uma estrutura que difere das recomendações preconizadas pelo IBGC no que diz respeito à segregação de funções entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. Conforme mencionado no estatuto, o cargo de Presidente Executivo é ocupado pelo Vice-Presidente do Conselho de Administração eleito, o que evidencia uma intersecção entre as esferas de governança e gestão na cooperativa. Cabe salientar que embora a recomendação semelhante do IBGC para as S.A, ainda a maioria das empresas tem membros do conselho na função executiva.

Diante dessa observação, recomenda-se que a Comigo avalie a possibilidade de promover ajustes em sua estrutura de governança corporativa, visando aprimorar a segregação de funções e fortalecer a independência entre as instâncias decisórias. A segregação de funções entre o Conselho de Administração, responsável pela definição das estratégias e pela supervisão da gestão, e a Diretoria Executiva, responsável pela execução das atividades operacionais, contribui para a minimização de riscos e para a tomada de decisões mais equilibradas a fim de evitar possíveis conflitos de interesse e garantir a objetividade nas decisões estratégicas.

A adoção de uma estrutura de governança corporativa alinhada às recomendações do IBGC fortalecerá a transparência, a *accountability* e a eficiência na gestão da cooperativa. Além disso, contribuirá para a sustentabilidade e o crescimento sustentado da organização, atendendo aos interesses e necessidades dos cooperados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Comigo em relação às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas do IBGC (2015). A análise das práticas adotadas pela cooperativa revelou um quadro em que a maior parte das práticas estão alinhadas ao guia e apenas um pequeno número está em inconformidade.

No que diz respeito ao direito de propriedade dos cooperados, verificou-se que a Comigo preserva a singularidade do voto, assegurando o direito individual de cada cooperado de participar pessoalmente nas decisões da cooperativa. Isso fortalece a democracia interna, promovendo transparência e igualdade de direitos.

Em relação à realização das assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, constatou-se que as diretrizes recomendadas pelo IBGC estão devidamente estabelecidas no Estatuto Social da Comigo. No entanto, observou-se uma não aderência em relação ao prazo de convocação da assembleia geral, sendo necessário um ajuste para ampliar o período de aviso conforme preconizado pelo manual.

No âmbito do conselho de administração, identificou-se um planejamento formal em relação à sucessão, contribuindo para garantir a renovação dos membros do conselho e a incorporação de novas perspectivas e experiências. Entretanto, nota-se uma abordagem distinta em relação à formação do conselho consultivo, onde o estatuto da cooperativa prevê a composição exclusiva por associados, diferindo das recomendações do IBGC.

Na gestão da cooperativa, constatou-se a adoção de práticas alinhadas ao proposto pelo IBGC, como o gerenciamento de riscos, a delimitação estatutária do papel do conselho e a transparência no relacionamento com o conselho fiscal. A Comigo também demonstra comprometimento com a divulgação de informações relevantes para cooperados e partes interessadas, por meio de relatórios anuais e publicações mensais.

No âmbito do conselho fiscal, foi verificado que o estatuto define as diretrizes para eleição, duração dos mandatos e composição do conselho, abordando questões relacionadas à diversidade, sucessão, separação de funções e transparência. O

parecer do conselho fiscal atesta a análise transparente das informações financeiras e recomenda sua aprovação pela assembleia geral ordinária.

Em conclusão, a análise das instâncias da estrutura de governança da Comigo em relação ao Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC revelou um nível satisfatório de aderência. No entanto, ainda existem oportunidades de evolução e aprimoramento para construir um modelo de governança mais abrangente e inclusivo, alinhado aos interesses de todos os stakeholders e visando à preservação do negócio cooperativo e à longevidade da Comigo.

Essa pesquisa possibilitou uma análise aprofundada das práticas de governança corporativa da Comigo em relação às recomendações do IBGC. No entanto, é importante ressaltar que a implementação dessas recomendações deve ser adaptada à realidade específica da cooperativa, levando em consideração seu porte, características e contexto operacional.

Esta dissertação de mestrado fornece um importante ponto de partida para a Comigo e outras cooperativas interessadas em fortalecer suas práticas de governança corporativa. No entanto, ressalta-se a importância de considerar a singularidade e as características específicas de cada cooperativa ao implementar as recomendações do IBGC.

## **5.1 Pesquisas futuras**

Existem possibilidades de dar continuidade ao tema abordado neste estudo por meio de novos procedimentos analíticos das práticas de governança adotadas pela Comigo, comparando-as com as práticas estudadas anteriormente, a fim de verificar possíveis alterações em relação à aderência ao Guia do IBGC (2015), utilizado como referência teórica. Além disso, pode-se considerar a utilização de entrevistas para complementar as informações documentais.

Outra abordagem para expandir o tema seria explorar as percepções sobre governança corporativa da Comigo sob as perspectivas dos diferentes grupos envolvidos na Cooperativa, como administradores eleitos, fiscalizadores, parceiros contratados, colaboradores e cooperados. Isso permitiria obter uma visão mais

abrangente sobre a efetividade das práticas de governança e identificar possíveis lacunas ou áreas de melhoria.

Além disso, seria interessante comparar as práticas adotadas entre as cooperativas agropecuárias, analisando suas similaridades e diferenças de acordo com o porte e nível de desenvolvimento da gestão de cada organização. Essa comparação poderia revelar insights valiosos sobre as melhores práticas e possíveis estratégias de aprimoramento da governança corporativa nas cooperativas do setor.

Essas são algumas sugestões de pesquisas futuras que podem contribuir para ampliar o conhecimento sobre governança corporativa na Comigo e em outras cooperativas agropecuárias, promovendo a evolução e o aprimoramento das práticas de gestão e governança nesse contexto específico.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABELL, P. Cooperative Movement. Encyclopedia Encarta, 2004.
- ALBERT, M. Parecon: life after capitalism. New York: Verso, 2003.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Declaração sobre a identidade cooperativa. 1995. Disponível em: <https://www.aci.coop/cooperativas/identidad-cooperativa/>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- ALMEIDA, A. C. et al. Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito: Um Estudo de Caso. Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 2, p. 162-175, 2014.
- ALMEIDA, M. I. R. et al. Governança corporativa em cooperativas de crédito. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 38., 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16.
- ALMEIDA, M. M. R.; BONTEMPO, M. R. S. Modelos de cooperativas no mundo: uma análise comparativa. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 6, n. 2, p. 1-16, 2014.
- ANDRADE, A. R.; ROSSETI, J. P. Problemas de Agência. In: ANDRADE, A. R.; ROSSETI, J. P. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências. São Paulo: Atlas, 2018. p. 59-81.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.
- Annals of Public and Cooperative Economics, v. 86, n. 2, p. 301-320, 2015.
- BACEN – Banco Central do Brasil. Governança corporativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. 2008.
- BACEN – Banco Central do Brasil. Governança corporativa: principais conceitos e aplicações às cooperativas. 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/governanca.pdf>. Acesso em: 29/08/2022.

BARREIROS, Reginaldo Ferreira; PROTIL, Roberto Max; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. *Revista Contabilidade & Organizações*, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 3-22 set/dez 2008

BAUER, Martin; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. 518 p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; MARQUES, Pedro Valentim. *Agroindústria Cooperativa: um e*

BIGNOTTI, D. Governança corporativa em empresas familiares: um estudo comparativo entre empresas listadas e não listadas. 2014. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Arranjos institucionais, Cooperação e Desenvolvimento. Redes econômicas, tecnológicas e sociais, sementes do desenvolvimento e agregação de valor.. Ijuí/RS : Unijuí, 2010b.

CABRAL, Sandro. "Além das grades": uma análise comparada das modalidades de gestão do sistema prisional. Salvador: UFBA. 2006. 293 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: [http://www.espen.pr.gov.br/sites/espen/arquivos\\_restritos/files/migrados/File/alem\\_das\\_grades\\_uma\\_analise\\_comparada\\_das\\_modalidades\\_de\\_gestao\\_do\\_sistema\\_prisional.pdf](http://www.espen.pr.gov.br/sites/espen/arquivos_restritos/files/migrados/File/alem_das_grades_uma_analise_comparada_das_modalidades_de_gestao_do_sistema_prisional.pdf). acesso em: 10 maio. 23.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M. de; PINHO, V. Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e validades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan, 2012

CARVALHAL, Ana Paula; RAMOS, Luiz Fernando; GALVÃO, Roberto. *Conselhos de Administração: da eficiência ao valor agregado*. São Paulo: Saraiva, 2017.

CARVALHO, F. M.; CUNHA, J. V. A. Modelos de Governança Corporativa: Um Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, p. 727-746, 2015.

CARVALHO, M. A.; SOUSA, C. M. R. Análise do desenvolvimento da Cooperativa Comigo. *Revista Interações*, Goiânia, v. 17, n. 1, p. 25-36, 2016. Disponível em:

<https://www.revistainteracoes.com.br/ojs/index.php/revista/article/view/195/204>.

Acesso em: 8 maio 2023.

COIMBRA, C. C.; BORBA, J. A.; FINGER, F. A. Governança corporativa em cooperativas: uma revisão sistemática. *Revista de Administração da Unimep*, v. 16, n. 2, p. 32-54, 2018.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES RURAIS DO SUDOESTE GOIANO (COMIGO). Quem somos. Disponível em: <https://www.comigo.coop.br/quem-somos/>. Acesso em: 8 maio 2023.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 65, n. 3, 1994.

COSENZA, C. M. M.; MACEDO, M. A. S. de. O cooperativismo como instrumento de desenvolvimento econômico e social. In: FERREIRA, M. V. M.; OLIVEIRA, M. A. (Orgs.). *O papel das organizações no desenvolvimento regional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DE NARDIN, L. M.; ANTONIOLLI, Z. I. O Papel da Transparência na Governança Cooperativa. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 11, n. 1, 2020.

FAGUNDES, Cássio Garcia; CAÑAS, Alberto; DIAS, Caio Cesar. *Governança Corporativa: conceitos e práticas*. São Paulo: Atlas, 2019.

FAMA, E. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FERNANDES, A. A.; GODOY, A. S. Governança corporativa no Brasil: convergências e diferenças em relação às melhores práticas internacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 6, p. 647-661, 2012.

FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães. *Dicionário Prático de Cooperativismo*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.

Fischel, D. R. *The Economic Structure of Corporate Law*. Harvard University Press, 2012.

FLICK, U. Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Trad. de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens, COSTA COELHO, Fabiano; FERREIRA VENTURA, Elvira Cruvinel. Governança em cooperativas de crédito: singularidade no caso brasileiro. In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

FONTES, M. P.; MARCON, R. A governança cooperativa no contexto da agricultura familiar: desafios e perspectivas. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 55, n. 2, p. 1-14, 2017.

FREITAS, A. C. S.; BARROS, L. F. Governança em cooperativas: um estudo em cooperativas de crédito brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 6, p. 759-779, 2019.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. RBCS, v. 28, n. 82, jun. 2013.

GIACOMINI, D.; BEUREN, I. M. Estudo sobre a influência dos conflitos de agência na governança de cooperativas. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 21, n. 2, p. 53-73, 2016.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre. Artmed, 2011.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOHN, D.; SANTOS, E.; PIRES, D. O papel da governança corporativa nas cooperativas de crédito. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 9, n. 3, p. 40-58, 2019.

GONÇALVES, R. B.; ESPINDOLA, M. M. O cooperativismo como estratégia de desenvolvimento socioeconômico local. Revista de Economia e Agronegócio, Viçosa, v. 13, n. 3, p. 343-360, 2015.

GROSSMAN, S.; HART, O. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. Journal of Political Economy, v. 94, n. 4, p. 691-719, 1986.



HANSMANN, H. Cooperative firms in theory and practice. *Journal of Economic Perspectives*, v. 10, n. 1, p. 129-142, 1996.

HART, P. The history of cooperative grocery stores in America. *Journal of Economic Issues*, v. 28, n. 1, p. 241-247, 1994.

HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S. Cooperatives and Corporate Governance. *Journal of Economic Perspectives*, v. 26, n. 1, p. 145-162, 2012.

HERMALIN, B.; WEISBACH, M. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, v. 4, n. 2, p. 7-26, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Guia das melhores práticas de governança para cooperativas. São Paulo: IBGC, 2015

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª edição. São Paulo, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Guia das melhores práticas de governança para cooperativas. Minuta para audiência pública. São Paulo: jun. 2014.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, Oct. 1976.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n.2, p. 87-125, abr./jun., 2008.

Jornal do Comércio. Atraso no pagamento a fornecedores agrava crise na Cooperativa Pia. 2023, maio. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/agro/2023/05/1106546-atraso-no-pagamento-a-fornecedores-agrava-crise-na-cooperativa-pia.html>. Acesso em: 01 de agosto de 2023.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Governança Corporativa e Responsabilidade Social: O Caso das Cooperativas de Crédito no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 49-72, 2001.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, G. H. F. et al. A Evolução da Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico nos Periódicos Nacionais e Internacionais de Administração. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 22, n. 3, p. 340-360, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i3.5249.

MENEZES, A. G. et al. Cooperativas de crédito: uma análise do movimento no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, n. 4, p. 1009-1029, 2007.

MONAGHAN, P. G. The co-operative movement and corporate governance: the case of retail co-operatives. *Corporate Governance*, v. 6, n. 3, p. 145-154, 2006.

MONAGHAN, P. Governança Cooperativa. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de boas práticas de governança cooperativa. 1.ed, OCB, 2016.

OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná). Princípios básicos do Cooperativismo. Recuperado. 2011. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>. Acesso em: 10/05/2023.

ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DE COOPERATIVAS. Guia de boas práticas em governança cooperativista. Brasília: OCB, 2016. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/boletimestabilidadefinanceira/InclusaoFinanceira/Anexo3\\_GuiaBoasPraticasGovernancaCooperativista.pdf](https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/boletimestabilidadefinanceira/InclusaoFinanceira/Anexo3_GuiaBoasPraticasGovernancaCooperativista.pdf). Acesso em: 16 mar. 2023.

Organização Cooperativas Brasileiras - OCB/GO. Pujança Cooperativa. *Revista Goiás Coop*, v. 7, n. 36, p. 23, 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA-OCB. Manual De Boas Práticas De Governança Cooperativa. 2015.

ORSATTO, LUIS. Governança Corporativa nas cooperativas agropecuárias paranaenses: Estudo aplicação de Boas práticas de Governança. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e finanças). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

PEREIRA, A. B. (2017). Governança Cooperativa: Um Estudo sobre a Participação dos Cooperados no Processo de Decisão. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais.

PÉRILLEUX, A.; BLOY, E. Cooperative ownership and workers' control: The case of worker cooperatives in the social care sector. *Economic and Industrial Democracy*, v. 38, n. 2, p. 287-311, 2017.

PINHO. (Org). Tipologia Cooperativista. Manual de cooperativismo. 3 ed. v. 4. São Paulo: Cnpq, 1996.

RESSENDE, F. V.; DE OLIVEIRA, L. M. A.; REZENDE, R. B. Governança Cooperativa: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 22, n. 2, p. 198-214, 2020.

RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, I. A origem do cooperativismo. In: CORREIA, M. L.; SABOYA, R. (Orgs.). *Cooperativismo e economia solidária*. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 17-26.

ROCHA, M. D. S.; FILHO, A. M. Rochdale e o Cooperativismo Brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 12, n. 3, p. 44-58, 2016.

ROCHA, V. M. et al. Cooperativismo e Governança: uma Análise dos Princípios da Governança Cooperativa em uma Cooperativa Agropecuária. *Rev*

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, R. O. B. de. Governança Corporativa. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROZO, Jose Danubio. Relação entre mecanismos de governança corporativa e medidas de performance econômica das empresas brasileiras integrantes do Índice Brasil da bolsa

Santos, E. S. (2019). Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

SANTOS, J. V.; MACEDO, M. A. S. Desafios da governança cooperativa no contexto atual. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 2, p. 145-154, 2017

SCHNEIDER, J. O. *Cooperativismo: uma visão histórica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.:

SEGATTO-MENDES, Andréa Paula; ROCHA, Keyler Carvalho. Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidadeempresa. *Revista de Administração - RAUSP*, vol. 40, núm. 2, abril-junho, 2005, pp. 172-183. Universidade de São Paulo - São Paulo, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417391006>. Acesso em: 11 jun. 2021.

SHRESTHA, R.; GARTAULA, B. The cooperative as an alternative organization model: A review of theoretical perspectives. *Journal of International Development*, v. 29, n. 1, p. 47-66, 2017.

SHRESTHA, R.; GARTAULA, B. The cooperative as an alternative organization model: A review of theoretical perspectives. *Journal of International Development*, v. 29, n. 1, p. 47-66, 2017.

SILVA, A. M. (2020). *A Governança Corporativa em Cooperativas e o Papel dos Conselhos Consultivos: Um Estudo de Caso no Setor Agropecuário*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SILVA, Edson Cordeiro da. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, J. C. (2019). Democracia e Participação nas Cooperativas: Um Estudo sobre o Papel do Voto Secreto. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(3), 11-34.

SILVEIRA, A. D. M. *Governança Corporativa: A Relação entre Propriedade e Controle nas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Edição digital.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

SINGER, P. Economia solidária: uma abordagem internacional. São Paulo: Fundação Perseu

SINGLETON, Jr. Royce et alli. Aproxes to social research. New York: Oxford University Press, 1970.

SOUZA, F. (2018). Governança Corporativa em Cooperativas: Estudo de Caso em uma Cooperativa Agroindustrial. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria.

STACH, J.; BAUMANN, A. Governance and transparency in cooperatives.

Valores de São Paulo. 2003. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2003. doi:10.11606/T.12.2003.tde-16112014-160006. Acesso em: 2021-02-10.

VILELA, R. Governança Corporativa em cooperativas de saúde: proposição de um modelo diagnóstico. Dissertação (Mestrado em Controladoria). Universidade do Ceará. Fortaleza. 2008.

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.