

GOVERNANÇA COOPERATIVA: AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CONSIDERAM OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS? UMA ANÁLISE ACERCA DE MANUAIS DE BOAS PRÁTICAS

COOPERATIVE GOVERNANCE: DO THE PRACTICES OF GOVERNANCE CONSIDER
COOPERATIVE PRINCIPLES? AN ANALYSIS ABOUT GOOD PRACTICES MANUALS

Resumo

O estudo teve como objetivo analisar em que medida os Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativa consideram os Princípios e os Valores Cooperativistas, historicamente constituídos. A pesquisa pode ser classificada descritiva e explicativa. Quanto a sua natureza trata-se de uma investigação qualitativa. A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para conduzir a análise nos dois documentos. Para tanto, foram delimitadas as seguintes categorias analíticas: i) Contexto institucional e histórico de construção do Manual; ii) Objetivos e Propósitos declarados para o Manual; iii) Estrutura, Conteúdo e Propostas de gestão e organização do Manual. Concluiu-se por meio desse estudo, que os documentos que recomendam as práticas de GC ainda carecem de revisões, buscando a representatividade de todo o sistema, para que as ações contemplem, de fato, os ideias e os valores cooperativistas, e estejam alinhados às necessidades do público a que foram designados.

Palavras-chave: Princípios Cooperativistas, Governança Corporativa, Boas Práticas de Gestão.

Abstract

The study aimed to analyze to what extent the Good Practices Manuals of Cooperative Governance consider the Principles and Cooperative Values, historically constituted. The search can be classified descriptive and explanatory. As for its nature, it is a qualitative investigation. Content analysis was the technique chosen to conduct the analysis in both documents. For that, the following analytical categories were created: i) Institutional and historical context of the construction of the Manual; ii) Objectives and Purposes declared for the Manual; iii) Structure, Content and Proposals for the management and organization of the Manual. It was concluded through this study that the documents that recommend the practices of GC still need revisions, seeking the representativeness of the whole system, so that the actions actually contemplate the cooperative ideas and values, and are aligned with the needs of the public to which they have been assigned.

Keywords: Cooperative Principles, Corporate Governance, Efficient Management Practices.

Recebido: 17/12/2017 Aceito: 07/03/2018

Alessandra Hocayen da Silva¹, Silvia Morales de Queiroz Caleman², Antônio João Hocayen-da-Silva³

¹Mestranda em administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS - lehocayen@yahoo.com.br - Rua Afro Puga, 147, Torre 1, apto 801 – Mata do Jacinto. Campo Grande – MS, CEP: 79.033-160

²Pós Doutora em Economics of Organization (Rotterdam School of Management/ Erasmus University) - silvia.caleman@ufms.br

³Doutorado em Administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA da Universidade Positivo – UP. - hocayen@yahoo.com.br

1. Introdução

Ainda que suas origens teóricas sejam historicamente antigas, o tema Governança Corporativa – GC ganhou força por volta da década de 80, no meio empresarial, e, mais recentemente, tem se tornado cada vez mais comum em estudos e pesquisas na área de Administração (LEAL, 2004).

Resultados de uma pesquisa Bibliométrica realizada por Ribeiro et al. (2012) indicam que entre 1998 e 2010 foi crescente a publicação de artigos com o tema Governança Corporativa em periódicos brasileiros classificados como Qualis B2 a A1, sendo os anos de 2007, 2008 e 2009 os que tiveram maior número de artigos sobre o assunto. O estudo de Nascimento et al. (2009), que se dedicaram a análise de Periódicos e Anais de eventos editados pela Universidade de São Paulo, entre 2002 e 2008, revelou que 2006 foi o ano com o maior número de estudos publicados.

Corroborando com esses resultados, Ribeiro et al. (2012a), analisando dissertações e teses que tratam do tema governança corporativa em programas *stricto sensu* de Administração do Brasil, no período de 1998 a 2009, apontaram que, 2002 caracteriza-se como o ponto de início do crescimento das pesquisas sobre GC no Brasil. Crescimento que se revela constante ao analisar os resultados encontrados no estudo de Mazzioni et al. (2015), que se dedicaram ao estudo das publicações realizadas em periódicos e congressos da área contábil, no período de 2000 a 2012, cujos resultados apontaram para o ano de 2011, como o período com maior volume de artigos publicados.

Uma consulta na base de dados SPELL®, *Scientific Periodicals Electronic Library*, revela, independente da área de estudos, um montante de 285 artigos publicados sobre Governança Corporativa. Entre os anos de 1995 e 2010, foram encontrados 104 artigos científicos registrados na plataforma. Considerando o período de 2010 a 2017 obtém-se um total de 180 artigos publicados. Entre 2015 e 2017 observa-se o registro de 72 publicações científicas. Resultados que revelam a representatividade que o tema assumiu no meio científico (SPELL, 2017a).

O crescimento no interesse científico pelo tema Governança Corporativa – CG pode estar relacionado pela crença de que tal proposta tornou-se indispensável para a sobrevivência das organizações, conforme apontando por Ribeiro et al. (2012, p. 14),

tanto em termos “legal, contábil, financeiro e econômico”. Comumente a GC representa uma possibilidade concreta de sobrevivência, crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade para organizações em diferentes mercados e de distintos setores da economia (BERNARDO; BORGES, 2009; RIBEIRO et al., 2012).

A adoção da GC potencializaria ainda um “maior comprometimento para com os investidores, o mercado corporativo e a sociedade, como um todo” (RIBEIRO et al., 2012, p. 16), elevando assim a transparência das organizações para com o mercado. Por conseguinte, “o sucesso de um negócio e seu consequente crescimento dependem das boas práticas de governança corporativa e da profissionalização da gestão empresarial” (JACOMETTI, 2012, p. 769), cujo propósito, na adoção das medidas propostas pela GC, está relacionado ao interesse em “esclarecer os problemas que surgem com a evolução do mercado” (MORENO et al., 2013, p. 92).

Em termos de temáticas pesquisadas, observa-se, a partir dos resultados apresentados por Ribeiro et al. (2012a) e Ribeiro e Santos (2015) que, o campo de estudos científicos sobre Governança Corporativa apresenta-se multifacetado. Foram encontradas 33 temáticas diferentes, distribuídas entre estudos qualitativos e quantitativos (RIBEIRO et al., 2012a) e 82 temas relacionando assuntos diversos com Governança Corporativa (RIBEIRO; SANTOS, 2015).

A fragmentação apontada no campo de pesquisa da GC pode ser percebida ao identificar os diferentes assuntos pelos quais a GC tem sido abordada. A partir de consulta na SPELL (2017a), como exemplo, *Governança Corporativa em Organizações Públicas* (CAPPELLESSO; FIGUEIREDO; 2016; RAMOS; VIEIRA; PARABONI, 2017), *Governança Corporativa em Empresas Familiares* (OLIVEIRA et al., 2015; MURITABA et al., 2016; VACCARI; BEUREN, 2017), *Gestão Feminina e Governança Corporativa* (VACCARI; BEUREN, 2017), *Governança Corporativa e Pequenas Empresas* (DOMINGUES; MURITABA; MURITABA, 2016), *Governança Corporativa, Riscos e Custos* (MAESTRI; TERUEL; RIBEIRO, 2016; RIPAMONTI; KAYO, 2016; CARMONA; FUENTES; RUIZ, 2016), *Governança Corporativa Eletrônica* (CUFFA et al., 2016; ZAGO; MELLO, 2016; MOTA; PINTO, 2017), *Governança Corporativa, Desempenho, Ações e Stakeholders*

(MARANHO; FONSECA; FREGA, 2016; SILVA; SANTOS; RODRIGUES, 2016; SOUZA et al., 2016), além de *Responsabilidade Social e Ambiental e Governança Corporativa* (RIBEIRO; SOUZA; GOMES, 2014; OSINSKI; ROMAN; PEREIRA, 2016). Por fim, cabe destacar a temática da *Governança Corporativa e Organizações Cooperativas* (SILVA; SOUZA; SILVA, 2015; VILLELA; FERRAZ; FERRAZ, 2015).

No entanto, embora sejam múltiplos os estudos sobre Governança Corporativa, a consulta à base de dados revelou somente três estudos sobre Governança Cooperativa (SPELL, 2017b), que são Tosini e Bastos (2008), Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) e Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), que pelo ano de publicação revelam a lacuna existente no conhecimento teórico-empírico sobre a temática de Governança Cooperativa, suas bases, princípios, propostas e implicações para o contexto do movimento cooperativista brasileiro.

Consequentemente, “diante das contradições geradas pela tendência a se adotar o modelo americano de governança corporativa numa base racional sombreada por práticas tradicionais e decisões tomadas sob influência emocional” (JACOMETTI, 2012, p. 769), e considerando o reduzido número de pesquisas sobre Governança Cooperativa, o estudo foi conduzido pela seguinte inquietação: ***Em que medida os Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativa, publicados pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, levam em consideração os princípios cooperativistas e as especificidades dessa forma de organização?***

Assim, o artigo teve como objetivo analisar em que medida os Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativa consideram os Princípios e os Valores Cooperativistas, historicamente constituídos. Para tanto, está estruturado em sete seções, a saber: após essa breve introdução do tema, são apresentados dois tópicos de reflexões teóricas, o primeiro discutindo os princípios cooperativistas e seus elementos caracterizadores e o segundo traz um debate sobre governança corporativa; em seguida vem a metodologia, com a classificação do estudo e os procedimentos operacionais; na sequência a discussão dos resultados com a descrição e a análise do conteúdo dos manuais selecionados; por fim, as

considerações finais, com as propostas para futuras pesquisas, e as referências.

2. A Essência dos Princípios Cooperativistas

Em tempos de crise as pessoas tendem a se unir com o intuito de juntas buscar forças e sobreviver, mediadas por objetivos comuns, em um contexto social competitivo. Práticas de solidariedade e de trabalho coletivo que podem ser observadas desde as civilizações antigas (LIMA, 1944; ZEULI; CROPP, 2004), tanto na caça, pesca, cultivo da lavoura, construções, como até mesmo na proteção do território. Situação similar àquela encontrada pelas primeiras organizações cooperativas, cujos envolvidos buscavam tão somente garantir a sobrevivência de seus familiares (PINHO, 1982), diante das condições sociais, econômicas e políticas que se tornaram evidentes na época da Revolução Industrial (ZEULI; CROPP, 2004; REYNOLDS, 2013), decorrentes do processo de industrialização e produção em massa, que desconsiderava os interesses e necessidades dos trabalhadores em atenção aos propósitos de acumulação dos detentores do capital, os burgueses.

Os trabalhadores, classe menos favorecida na estrutura social das sociedades industrializadas, embora apresentassem interesse em constituir movimentos contrários aos ditames das indústrias capitalistas, dificilmente conseguiam efetivar suas ações, em princípio pela coesão entre os burgueses, mas também pela representatividade política dos mesmos, que condicionavam a sociedade aos interesses de um círculo fechado de detentores do capital (HOBBSAWM, 1996).

Hobsbawm (1996, p. 305) destaca ainda que “desigualdade de vida e expectativas eram inerentes ao sistema”, satisfazendo assim às duas classes sociais centrais no período, a burguesia, que se vangloriava de um estilo de vida diferenciado e exclusivo, e os trabalhadores, que se dedicavam às longas jornadas de trabalho pesado com a esperança de um dia poder usufruir os benefícios advindos da acumulação financeira, algo que dificilmente se realizava, mas que contribuía para a manutenção do *status quo* do modelo hegemônico dominante.

Conforme destacado por Pinho (1982), o cooperativismo, da forma como se conhece hoje, teve

seu início no século XIX. As transformações que marcaram o século passado, o surgimento de novas ideias e filosofias – principalmente a Revolução Industrial – formaram o terreno fértil para o aparecimento do cooperativismo (LIMA, 1944; ZEULI; CROPP, 2004). Movimento este que estava diretamente ligado às iniciativas dos trabalhadores contra as opressões estatal e empresarial (BEGNIS; AREND; ESTIVALETE, 2014), “pautados em ideias de justiça social e solidariedade” (MORAIS et al., 2011, p. 68).

Porém, o cooperativismo moderno ainda é pautado nos princípios doutrinários estabelecidos pelos 28 tecelões que criaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale – um armazém para consumo (ZEULI; CROPP, 2004; GIBSON; KOBLUK; GOULD, 2005). O sonho dos fundadores no começo da Sociedade era ainda mais extraordinário, pois eles aspiravam a transformação do mundo. Partindo dessa ideologia e com base em algumas proposições, em 1854, criaram o “Almanaque da Sociedade” (HOLYOAKE, 1933).

Nesse documento os Pioneiros formalizaram os fins da Sociedade. Propósitos que pretendiam desde melhorar as condições domésticas e sociais por meio da abertura de um armazém de comestíveis para seus membros; passando por compra e construção de casas para os cooperados; chegando até a aquisição ou arrendamento de campos para serem cultivados pelos membros sem ocupação (GIBSON; KOBLUK; GOULD, 2005).

Holyoake (1933) apresenta em sua obra, “Os 28 tecelões de Rochdale”, alguns dos princípios cooperativos que foram criados pelos Pioneiros. Com a criação da Aliança Cooperativa Internacional em 1895, associação sem fins lucrativos com o intuito de promover o modelo de empresa social cooperativa (BEGNIS; AREND; ESTIVALETE, 2014), esses princípios foram revisados e atualizados, mas permanecem os mesmos que os praticados pelos pioneiros em 1844 (ACI, 2017).

Segundo Crúzio (2002), após sucessivos congressos da Aliança Cooperativista Internacional - ACI, os princípios de Rochdale sofreram alterações para se adaptar às constantes mudanças econômicas. Pode-se questionar que com todas essas alterações, o cooperativismo esteja perdendo sua essência, visto que sua doutrina é baseada nos princípios (CRÚZIO, 2002). Porém, Cançado et al. (2012), afirma que ao contrário de mudar a ideologia cooperativista, essas

alterações acabaram por reforçar suas diferenças perante as sociedades empresariais.

Os ideais e os pressupostos que guiaram os precursores do cooperativismo, de acordo com Cançado (2012), foram consolidados em oito princípios, tidos como fatores essenciais para a condução de um cotidiano coletivo e solidário. Tais princípios foram: i) Livre adesão; ii) Gestão Democrática; iii) Retorno pro Rata da operações; iv) Juro limitado ao capital investido; v) Vendas a dinheiro; vi) Educação dos membros; vii) Cooperativização Global.

Filiada à ACI, no Brasil tem-se a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, sistema que assume como objetivo fortalecer o movimento cooperativista e defendê-lo como modelo socioeconômico capaz de transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos (OCB, 2017). Como representante nacional das cooperativas brasileiras, a OCB dissemina e mantém vivos, os sete princípios básicos e essenciais do cooperativismo. Abaixo podem ser compreendidos os princípios atuais do cooperativismo (OCB, 2017).

Um dos princípios básicos e fundamentais do cooperativismo moderno diz respeito à *Adesão Voluntária e Livre*. Sua proposta defende que as organizações cooperativas, considerando sua filosofia e ideais historicamente constituídos, não possuem quaisquer discriminação com relação aos interessados em se tornarem associados. O essencial para tanto é que os interessados manifestem a necessidade de comunhão e que estejam dispostos a aceitar as responsabilidades de adesão para que possam somar forças e fortalecer os laços de coesão e comunhão do grupo (NOVKOVIC, 2008).

Segundo Hussain (2014), considerando o caráter coletivo das cooperativas, outro princípio que se apresenta como essencial é a prática da *Gestão Democrática* pelos e para os membros. Este princípio garante a todos os associados o direito de participação nos processos de gestão, planejamento e controle. São responsáveis pela formulação de filosofias, normas e políticas, envolvidas ainda na implantação, acompanhamento e avaliação dos resultados. É importante reforçar ainda que a Gestão Democrática garante aos associados a igualdade nas eleições em que são escolhidos os seus representantes oficiais.

Alinhado a proposta de igualdade entre os membros que compõem uma cooperativa, tem-se o

princípio de *Participação Econômica dos Membros* que prevê a contribuição equitativa dos associados para a composição do capital da organização. Composição que é responsável ainda pela estrutura de remuneração dos associados, quando existe tal política na cooperativa, estando assim a remuneração condicionada ao volume do capital integralizado. Além desta remuneração, as sobras, ou excedentes da cooperativa, sendo decidido democraticamente pelo grupo, podem ser revertidos para atividades que gerem benefícios para os próprios cooperados e para a comunidade em geral, bem como, para fins estratégicos de incremento na própria organização (BELLO, 2005; NOVKOVIC, 2008).

Como quarto princípio cooperativista é estabelecido à busca pela *Autonomia e Independência*, de modo a garantir que as organizações cooperativas garantam o controle democrático de sua gestão, de seu processo de tomada de decisões e do respeito pelos interesses e propósitos coletivos dos associados, tendo em vista que, objetivos comuns representam a essência de constituição de uma organização cooperativa (BELLO, 2005; HUSSAIN, 2014; NOVKOVIC, 2008).

Outro aspecto relevante no contexto das organizações cooperativas, atrelado à busca pela profissionalização interna e externa, diz respeito ao princípio da *Educação, Formação e Informação*. Este princípio está diretamente ligado à preocupação dos promotores do movimento de cooperativismo com o futuro das cooperativas. Neste sentido, preza-se pelo compromisso das cooperativas com a formação continuada de seus associados, bem como com a capacitação de jovens para garantir que possam futuramente contribuir com a gestão da organização, além de, lutar em defesa dos ideais cooperativistas no mundo. Consequentemente, dedicando-se a educação e a formação dos cooperados e de seus familiares, a cooperativa proporciona certo desenvolvimento no entorno em que está inserida, bem como leva informações técnicas e especializadas a todos os envolvidos, sejam estes associados ou não (BELLO, 2005; HUSSAIN, 2014; NOVKOVIC, 2008; UZONWANNE, 2015).

Nesse sentido, atrelado à Educação, Formação e Informação percebe-se o princípio de *Interesse pela Comunidade*. Visa revelar para a sociedade que o movimento cooperativista além de ter se consolidado como um meio para garantir a sobrevivência de seus

cooperados, assume seu compromisso social e ambiental diante dos diferentes e complexos conflitos enfrentados por grupos marginalizados (UZONWANNE, 2015).

Finalmente, apresenta-se o princípio da *Intercooperação*, propondo que a união e o trabalho coletivo, base de cada cooperativa, seja projetado para além de suas fronteiras, sendo praticado pelas cooperativas de um mesmo ramo, por cooperativas de ramos distintos e ainda por associações e órgãos representantes de cooperativas. Esta coesão institucional seria promovida para fortalecer o movimento cooperativista em todas as instâncias e garantir o bem comum dos cooperados participantes (BELLO, 2005; HUSSAIN, 2014; NOVKOVIC, 2008).

Os sete princípios devem ser incorporados pela gestão, ampliando-os em seus significados originais, para que sejam contempladas as questões de planejamento, organização, direção e avaliação, o que confirma a importância dos mesmos no fortalecimento do cooperativismo (OLIVEIRA 2001, p.319).

Segundo Novkovic (2008), raramente é mencionada na literatura econômica que as cooperativas dependem de seus princípios. Isso provavelmente se dá pelo fato de que essas organizações não são obrigadas, por lei, a aplicá-los. Os requisitos legais provavelmente se dão em relação à natureza da propriedade do capital comum e sobre o controle democrático desse modelo de empreendimento, mas não abordam outros fatores da cooperação. No entanto, tem-se tornado cada vez mais evidente que a sobrevivência e os êxitos das cooperativas, dependem da aplicação dos princípios.

3. Governança Corporativa

Os conflitos de interesse e separação entre propriedade e controle sempre estiveram no topo das discussões sobre Governança Corporativa. Esses problemas foram estudados primeiro por Berle e Means (1932), que se dedicaram à reflexão acerca dos benefícios e de potenciais custos da separação entre propriedade e controle. Por meio de pesquisa nas maiores empresas americana daquela época, os autores identificaram que com base na crescente dispersão acionária, o controle e propriedade estavam dissociados. Além disso, Berle e Means(1932) concluíram que foi desenvolvida uma nova condição

para o controle, onde não mais os proprietários eram os detentores do poder controlador e os donos do controle então passaram a ser os não proprietários, os administradores.

Na visão de Costa, Chaddad e Azevedo (2012), a separação entre propriedade e o controle existe se os proprietários são desvinculados das decisões de gestão e essa separação é recomendada para as organizações de propriedade difusa e complexas.

Segundo o estudo de Berle e Means (1932), com a nova configuração das grandes empresas, onde há a separação entre a propriedade e o poder de controle, percebe-se o surgimento de conflitos de interesses.

Jensen e Meckling (1976) deram grandes contribuições para o avanço deste tema quando criaram a teoria da agência. Segundo os autores, em qualquer tipo de organização, em todos os níveis de gestão, sempre há necessidade de se manter pessoas (*agentes*) com autoridade para tomar decisões, com vistas ao atingimento das finalidades propostas. Esses *agentes* são selecionados e recebem delegação para atuar em nome de outros (*os principais*), que podem ser: i) acionistas; ii) controladores; e iii) ou mesmo a sociedade. Nesse cenário, os autores afirmam que o *agente* pode tentar tomar decisão em seu próprio interesse, mesmo que para isso deixe de atender os objetivos do *principal* (JENSEN; MECKLING, 1976).

Pressupostos sobre alguns custos a partir dessa relação entre *agente* e *principal* foram afirmados pelos autores: i) Gastos de monitoramento dos administradores pelos acionistas; ii) Gastos dos administradores para manter uma relação próxima com os acionistas; iii) Perdas residuais dessa relação (JENSEN; MECKLING, 1976).

Assim, o termo Governança Corporativa tem uma diversidade vasta de conceitos, porém, todos apresentam uma essência similar. Monteiro (2003) define governança corporativa como sendo um conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração.

No Brasil, o IBGC (2015, p. 13) define governança corporativa da seguinte forma:

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.

De acordo com a Confederação Europeia de Associações de Diretores – ECODA (2010), a Governança Corporativa se concentra nas relações entre todas as partes interessadas de uma organização. As práticas de Governança Corporativa definem como as empresas devem ser administradas e controladas.

A recente revisão dos princípios de Governança Corporativa da OECD, ratifica a preocupação que os países tem em garantir uma contínua alta qualidade, utilidade e relevância do tema, considerando o setor corporativo em constante mudança e o setor de mercados de capitais (OECD, 2015). Essa instituição define que o papel da Governança Corporativa é o de zelar pela estrutura política e institucional da empresa, desde o início até mesmo à sua insolvência. Acrescenta ainda, que a retidão de bancos, mercados e empresas é essencial para manter uma economia saudável.

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2015, p. 72), define governança corporativa como sendo “o conjunto de processos, práticas e políticas que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, o que engloba as relações entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle”.

Considerando a relevância do tema e a diversidade de conceitos apresentados por acadêmicos, a definição de governança pode ser entendida como um conceito em evolução. Contudo, a essência da governança traz consigo uma atitude orientadora de quem deseja partilhar o governo das corporações, por meio de instrumentos, práticas, estruturas e procedimentos, gerando, assim, uma cultura organizacional de resultado participativo.

No sistema cooperativista o tema Governança Corporativa tem ganhado cada vez maior destaque, tanto no cotidiano das organizações, quanto entre os estudiosos. Para Teixeira et al. (2016), a Governança Corporativa é um instrumento relevante em reestruturações que estão à caminho por muitas

cooperativas. Por ser uma abordagem recente ao universo das cooperativas, Teixeira et al. (2016), ressalta que um modelo implícito de governança dissociada, a priori, pode ameaçar o princípio cooperativista da gestão democrática, o qual desde o surgimento das cooperativas, carrega em sua essência a identidade dessas organizações.

Para a OCB (2016, p.13), Governança Cooperativa trata-se de um:

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

Essa aproximação entre as propostas de governança e as organizações cooperativas se torna possível devido ao fato de que pelos princípios doutrinários as cooperativas assumem a dupla função, de associação (como reunião de pessoas) e de empresa (como reunião de capital). Da mesma forma, os cooperados ainda assumem um triplo papel: de proprietário, usuário do empreendimento e gestor (SHULZE, 1987).

Com base nessas especificidades, na maioria desses modelos de organização o controle é auto gestor, ou seja, os próprios donos assumem o papel de administradores. Segundo Shulze (1987), o cooperado enquanto administrador do empreendimento deve equilibrar os seus papéis de participação política com a participação econômica e esses dois com a capacidade gerencial da cooperativa em realizar suas relações com o mercado.

Bialoskorski Neto (1998), também traz essa visão de que o associado é simultaneamente “cliente” e “proprietário” e afirma que essa situação é o que induz a alguns problemas específicos de separação entre a propriedade e o controle, e, conseqüentemente, a alguns problemas de custos associados à necessidade de monitoramento das relações contratuais. Os custos de oportunismo, em sua maioria, são menores que os de monitoramento, dessa forma, pode ser mais eficiente incorrer nesses custos, do que criar mecanismos para monitorar os gerentes (HANSMANN, 1988).

Fama e Jensen (1983) recomendam as práticas de Governança Corporativa que separam a propriedade do controle para as cooperativas, devido

às características difusas e complexas dessas organizações.

Portanto, nas organizações cooperativas, o processo gerencial tende, por um lado, a não separar a propriedade do controle visto que os gestores são os próprios associados. Por outro, considerando que a importância das sobras é pequena em relação à renda anual do cooperado, a sua presença na função gerencial não resulta em menores possibilidades de oportunismo. Pelo contrário, permanecem os custos de agência, que podem afetar o desempenho corporativo (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Com o objetivo de considerar as peculiares das cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil (2009), instituição que regulamenta as instituições financeiras no país, após pesquisas definiu como Governança Cooperativa, um conjunto de controles sejam no ambiente externo ou interno das cooperativas para a finalidade de permitir aos cooperados a realização dos objetivos propostos pela organização, buscando manter presentes os princípios doutrinários do cooperativismo.

Os problemas de governança descritos acima ocorrem em função da estrutura organizacional e da doutrina dos empreendimentos cooperativos. Porém, mesmo com esses problemas, é possível perceber cooperativas com níveis de governança e profissionalização diferentes (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). De todo modo, segundo Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), as peculiaridades das cooperativas ratificam a necessidade de um maior aprofundamento no tema Governança Cooperativa, a fim de definir melhores critérios de GC para aprimorar a eficiência dessas organizações.

4. Procedimentos Metodológicos

Considerando sua proposta de investigação científica, a presente pesquisa pode ser classificada, quanto ao tipo como um Estudo Teórico-Empírico, uma vez que busca, como sugerido por Gil (1999), Cerro e Bervian (2002) e Vergara (2005), verificar em determinado fenômeno social a manifestação de aspectos teóricos-conceituais atrelados ao tema abordado. Conseqüentemente, compreendendo a relação entre teoria e prática.

Quanto ao nível, a presente proposta pode ser classificada como uma pesquisa Descritiva e Explicativa. Descritiva tendo em vista que, os

resultados apresentam os elementos que compõem Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativista analisados.

A descrição se faz necessária para levantar os pontos de convergência e de divergência entre os Manuais, permitindo assim, a condução da análise de conteúdo com base nas categorias adotadas. Assim, conforme destaca Neuman (1997), tal classificação permite efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações.

A explicação pode ser entendida como o confronto de categorias analíticas, a fim de determinar os fatores ou causas que influenciam a manifestação de determinados fenômenos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). O nível de análise explicativo é percebido na presente pesquisa, na medida em que buscou-se compreender a aderência das medidas estabelecidas pelos Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativista com o modelo de organização e gestão encontrado em Cooperativas. Modelo este constituído e guiado historicamente pelos Princípios Cooperativistas, com identidade e valores próprios. Tal relação se faz em decorrência das possíveis consequências que um documento padrão pode gerar para um contexto organizacional com especificidades singulares.

Quanto a sua natureza a pesquisa pode ser classificada ainda como Qualitativa. Abordagem que tem como essência compreender origem, significado e consequências de determinados fenômenos organizacionais, sem a preocupação de medir o número de ocorrência dos mesmos (NEUMAN, 1997; VERGARA, 1998; DENZIN; LINCOLN, 2006). Considerando assim seu objetivo, a ideia de analisar os Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativista propostos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e pela Organização das Cooperativas Brasileiras, dificilmente seria possível, a partir de uma abordagem Quantitativa de pesquisa.

Nesse sentido, a classificação se justifica tendo em vista que, Denzin e Lincoln (2006, p. 16) enfatizam que essa abordagem permite que pesquisadores “estudem as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas conferem a eles”.

Como estratégia de pesquisa classifica-se como Documental, uma vez que, os dados foram coletados em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 1999), ou seja, documentos impressos de primeira mão. De acordo com Vergara (2003), buscou-se compreender o fenômeno social investigado a partir de registros documentais. Os documentos analisados foram: *Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas*, publicado em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*, publicado em 2016 pelo Sistema OCB/Organização das Cooperativas Brasileiras. Os dois documentos foram coletados nos endereços eletrônicos das respectivas associações responsáveis pela edição e publicação dos mesmos.

A Análise de Conteúdo foi a técnica escolhida para conduzir a investigação nos dois documentos. Bardin (2011, p. 42) destaca que a análise de conteúdo pode ser entendida como “um conjunto de técnicas da análise de comunicações visando obter, [...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A construção de indicadores estaria diretamente ligada à definição de categorias, dimensões e elementos de análise, utilizados por pesquisadores para guiar a condução da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Considerando o propósito do estudo, bem como, os dois documentos fontes de dados, foram delimitadas as seguintes categorias analíticas: i) Contexto Institucional e Histórico de Construção do Documento; ii) Objetivos e Propósitos Declarados para o Documento; iii) Estrutura, Conteúdo e Propostas de Gestão e Organização do Documento.

5. Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Apresentação e Caracterização do Guia do IBGC e do Manual da OCB

O *Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas* foi criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, organização sem fins lucrativos que é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de GC.

Conforme dados do IBGC (2015) o *Guia* foi lançado em maio de 2015, sendo criado pela Comissão de Governança em Cooperativas, inspirado nas estruturas existentes e praticadas pelas cooperativas de crédito, saúde e agropecuárias, representadas na comissão por profissionais desses segmentos. Como membros ainda tinham acadêmicos, advogados especializados em direito cooperativo e firmas de auditoria externa. Durante sua elaboração, o Guia passou por um processo interno de discussão, *workshop* e audiência pública, tendo recebido diversas contribuições e sugestões.

Segundo o IBGC, o *Guia* tem como objetivo, oferecer recomendações que permitam concretizar a eficiência das cooperativas por meio de práticas de governança corporativa, com a finalidade de preservar e otimizar o valor dessas organizações, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade. O Instituto ressalta que o escopo do documento é o atendimento às estruturas de cooperativas singulares (IBGC, 2015).

O *Guia* do IBGC é estruturado em 8 partes: i) uma introdução que traz o conceito dos princípios de GC, princípios do cooperativismo e a natureza jurídica das cooperativas; ii) aborda a questão da propriedade, temas relacionados aos cooperados; iii) apresenta o conselho de administração com suas funções, estrutura e sugestões de criação de comitês a fim de auxiliar o conselho de administração – CA; iv) descreve as atribuições dos gestores, relatórios, controles internos e demais temas que contribuem para a condução de uma boa gestão da cooperativa; v) os autores tratam das auditorias, sugerem contratações de auditorias independentes, serviços extra-auditoria e a relação entre esses e o CA; vi) tem-se o conselho fiscal, sua composição e o relacionamento que deve ser mantido entre esse órgão e os demais órgãos da cooperativa; vii) aborda a questão do monitoramento e a mediação de conflitos de interesse, ao passo que sugere a criação de políticas para minimizar esses conflitos; finalmente, tem-se um modelo de certificação dos trabalhos executados pelo CA. (IBGC, 2015).

Por outro lado, o *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa* foi criado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, organização responsável pelo fomento e defesa do Sistema Cooperativista Brasileiro.

O *Manual* teve seu lançamento em janeiro de 2016 e foi criado por um grupo técnico constituído

por profissionais do Sistema OCB, representando as cinco regiões do país. O projeto de construção do manual também contou com ampla participação de lideranças do setor, entidades parceiras e estudiosos do cooperativismo, por meio de consulta sistêmica, e com recomendações da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, além das contribuições do professor Rubens Mazzali.

Conforme OCB (2016), o *Manual* tem como propósito, contribuir para o aprimoramento de todas as esferas cooperativistas (organização estadual, federações, centrais e singulares, bem como os profissionais envolvidos na responsabilidade da gestão, auxiliando o sistema com as práticas fundamentadas nos Princípios e Valores do Cooperativismo e nos Princípios da boa Governança, mirando o desenvolvimento sustentável das cooperativas brasileiras.

O *Manual* da OCB tem a estrutura dividida em 12 partes: i) uma breve introdução do cooperativismo; ii) traz os princípios e valores do cooperativismo; iii) descreve o papel da OCB; iv) apresenta o objetivo do manual; v) conceitua Governança Corporativa; vi) descreve os princípios da GC; vii) relaciona todos os agentes de governança que tem uma cooperativa; viii) traz o papel do cooperado e a estruturação e função da assembleia geral; ix) aborda todas as atribuições dos órgãos de administração, tanto o Conselho de Administração quanto a Gestão Executiva, além de propor avaliações para esses órgãos; x) descreve os órgãos de fiscalização e *compliance*, papéis, qualificações, agenda de trabalho, regimento interno e remuneração; xi) sugere e descreve alguns comitês que podem ajudar a melhorar a gestão da cooperativa, além de mencionar como deve ser o relacionamento entre eles; por fim, menciona a criação de um canal de ouvidoria que tem como objetivo melhorar o relacionamento da cooperativa com os cooperados (OCB, 2016).

5.2. Governança Cooperativa e os Desafios de Adaptação às Singularidades das Cooperativas

Considerando o *Contexto Institucional e Histórico de Construção dos Documentos*, primeira categoria adotada no estudo, cabe apontar que o IBGC é uma instituição especializada na construção de ações e práticas que garantam a eficiência em termos de gestão para organizações de diferentes setores da economia. Embora tenha criado um guia específico para as cooperativas, não é especializada nesse tipo de organização. Em consulta ao sítio

eletrônico do instituto é possível perceber que os guias publicados envolvem desde organizações do terceiro setor a empresas comerciais e industriais. De acordo com seu Estatuto Social tem como objetivo:

Ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das empresas e demais organizações, influenciando os agentes sociais e estimulando a adesão aos valores e princípios de Governança Corporativa adotados pelo próprio instituto (ESTATUTO SOCIAL/IBGC, 2016, p. 1).

Nesse sentido, considerando os ideais e a filosofia cooperativista, elementos essenciais na caracterização e na singularidade dessa forma de organização, torna-se relevante apontar, ainda que possam gerar benefícios, uma possível dispersão das práticas de governança propostas para as cooperativas. Fato que acarretaria a não aderência entre as propostas do guia e os interesses e necessidades do contexto cooperativo. Descolamento que se justifica, tendo em vista que, a instituição responsável pela construção e proposição do conjunto de ações que constituem o guia não está ligada ao movimento cooperativista.

Segundo dados coletados no Guia do IBGC, foram convidados para contribuir com a sua construção, representantes de cooperativas agropecuárias, de crédito e saúde, somente três ramos do cooperativismo em um universo que contempla treze ramos, conforme destacado no sítio eletrônico da OCB (2017). O envolvimento de representantes de somente três ramos do cooperativismo, leva ao questionamento do potencial de atendimento das demandas do setor pelo material produzido, uma vez que cada ramo tem suas especificidades que demandam atenção e certa particularidade em termos de gestão e organização. Abaixo tem-se trecho do documento no qual fica claro que não representa a estrutura de todos os demais ramos do sistema cooperativista.

[...] foi inspirado nas estruturas existentes e praticadas pelas cooperativas de crédito, saúde e agropecuárias, representadas na comissão por profissionais desses segmentos [...] (IBGC, 2015, p. 14).

Fato que pode ser reforçado ainda com base nos dados apresentados no texto base do Guia, que não definiu a OCB – órgão representativo do

cooperativismo brasileiro, como membro da comissão responsável. Representantes da OCB não estiveram envolvidos nas discussões para definição das boas práticas de governança cooperativa.

Embora o Guia tenha sido criado dentro de uma dinâmica coletiva de debates, discussões e consultas, trata-se de um conjunto de práticas de gestão e de organização propostas por uma instituição externa ao grupo de cooperados de determinada cooperativa, os quais estarão atrelados a adoção e a implantação da ações sugeridas no Guia. Desse modo, haja vista que, as cooperativas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971, p. 1), guiadas pelo princípio de gestão democrática pelos e para os membros (HUSSAIN, 2014), entende-se que tal proposta fere em certa medida a autonomia e a prática democrática no contexto das cooperativas.

Fato que pode ser percebido também no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa publicado pela OCB que, embora seja uma entidade de representação nacional do movimento cooperativista, constituiu uma comissão múltipla escolhida com membros selecionados por ela, e estes, tratados como representantes e especialistas, se responsabilizaram pelas discussões e construção do documento final.

Sendo assim, a propositiva de que tal prática coloca em suspensão o princípio de autonomia e prática democrática no contexto das cooperativas, se justifica em decorrência de os documentos que estabelecem as boas práticas de governança – Guia do IBGC e Manual da OCB – terem sido construídos em um contexto externo ao grupo de cooperados, desconsiderando, primeiro, o direito a participação de todos os membros no processo de discussão e definição daquelas propostas que estariam alinhadas às suas especificidades. Segundo, sendo estes encaminhados externamente, os desejos e as necessidades dos cooperados dificilmente estariam contemplados nas medidas indicadas.

A dinâmica de constituição das comissões responsáveis pela elaboração do Guia e do Manual torna-se questionável aos olhos de outro princípio central do cooperativismo, que trata da igualdade entre os associados nos processos de escolha de seus representantes oficiais. Ou seja, membros de comissões que envolvem a tomada de decisão de questões que dizem respeito ao cotidiano de uma

cooperativa, deveriam ser eleitos pelos cooperados da organização. Isso garante que os escolhidos farão um esforço para garantir que os propósitos da cooperativa sejam atendidos e que os desejos e necessidades dos membros associados sejam considerados na gestão e organização. Portanto, para garantir a efetividade dos princípios cooperativistas, principalmente o que declara a gestão democrática pelos membros, a construção tanto do Guia do IBGC, como do Manual da OCB, poderia ter partido de um processo de articulação de base, com as próprias cooperativas em suas singularidades e individualidades. Dessa forma promoveriam a formação de comitês e grupos para discussões e debates, levantando as práticas mais adequadas às suas realidades, diante de seus principais problemas e desafios, bem como da comunidade local em que a organização está inserida. Na sequência, todo o material gerado seria reunido em um nível de assembleias, para votação de todos. Posteriormente, seriam tratados no nível das centrais e confederações, para em seguida tornar-se um documento formal, cujo conteúdo seria fruto de um trabalho coletivo de base e não instituído de cima para baixo sem o envolvimento daqueles que possivelmente serão os mais atingidos, caso se obtenha benefícios, ou em sendo gerados resultados ou impactos negativos.

Esse panorama de construção coletiva e solidária, envolvendo todas as instâncias do movimento cooperativista, estaria alinhado a dois princípios básicos, determinantes para a promoção dos ideais e dos valores cooperativistas, a Educação, Formação e Informação (BELLO, 2005; HUSSAIN, 2014; NOVKOVIC, 2008; UZONWANNE, 2015), que garante a instrução dos cooperados de modo que estejam capacitados para auxiliar na gestão da organização e, ainda, a promoção de informações sobre o cooperativismo para membros externos. Do mesmo modo, o princípio de Interesse pela Comunidade (UZONWANNE, 2015) estaria contemplado no movimento de base com a participação das singulares.

Concomitantemente, destaca-se que, embora as cooperativas sejam conceituadas de forma similar, tanto na literatura, como na legislação, bem como sigam os mesmos princípios cooperativistas vigentes, elas se distinguem significativamente entre os ramos existentes, e ainda dentro dos próprios ramos. Cada organização possui especificidades próprias que estão

relacionadas ao contexto em que se inserem e à construção social de seus cooperados.

Por conseguinte, a adoção do Guia do IBGC ou do Manual da OCB, construídos por outrem que não os próprios membros, ou seja, associados da cooperativa, implantando práticas de governança e organização padronizadas que podem enrijecer o cotidiano da organização e provocar uma ruptura na identificação dos cooperados com a cooperativa, torna-se questionável e, em certa medida, temerária.

No que se refere à segunda categoria assumida, *Objetivos e Propósitos Declarados para os documentos*, faz-se necessário ressaltar que o Guia do IBGC traz como propósito, recomendações de práticas de GC a fim de otimizar a gestão das cooperativas mirando a sustentabilidade. Contudo, a partir de um trecho da introdução, o Guia deixa claro que não buscou conhecer todas as legislações cooperativistas e atribui ao leitor/usuário à função de comparar se alguma prática sugerida está em desacordo com a regulamentação específica para o ramo, o que pode ser percebido no trecho do Guia:

[...] Os usuários deste guia devem, ainda, analisar as legislações pertinentes a cada ramo cooperativo e as orientações dos órgãos reguladores, autorreguladores, fiscalizadores e de monitoramento, para verificar se não existem conflitos entre as práticas recomendadas neste guia e disposições emanadas por estes entes[...] (IBGC, 2015, p. 15).

Em relação aos objetivos do Manual da OCB, podemos concluir que do ponto de vista de aplicação, o documento é mais abrangente quando informa que o trabalho teve como intenção envolver todos os tamanhos, atividades e ramos do cooperativismo brasileiro.

Além disso, o Manual da OCB considera que na gestão das cooperativas já existem práticas de GC, a partir da afirmação de que o objetivo do trabalho é o de aprimorar, ou seja, aperfeiçoar, a gestão das cooperativas do ponto de vista dos Princípios Cooperativistas e dos Princípios da GC.

Em relação à terceira categoria temática investigada, *Estrutura, Conteúdo e Propostas de Gestão e Organização do Manual*, observa-se que nos dois documentos há a proposta de criação de um número de comitês de apoio com o objetivo de zelar pela transparência da gestão. Porém, é necessário analisar até que ponto todos esses órgãos, ao invés de

garantir uma boa gestão, não podem acabar por engessar as decisões e dificultar a sustentabilidade dessas organizações.

Outro ponto a ser observado é que um dos objetivos da implantação de práticas de GC é minimizar os custos de agência. Para tanto, o conteúdo dos dois documentos aborda de forma relevante a questão de treinar e preparar novos líderes. Contudo, os dois documentos não explicitam uma boa prática de GC que seria de fundamental importância para reduzir os conflitos de agência: a baixa rotatividade dos membros no CA. A Lei 5.764 (1971), exige apenas a renovação de 1/3 do CA a cada 4 anos. O que na prática pode se tornar uma falha na governança, à medida que percebemos membros perpetuando-se na gestão dessas organizações. Nesse caso, os documentos poderiam sugerir um percentual maior de renovação do conselho, reforçando assim o princípio da Educação, Formação e Informação diante da necessidade de treinamento para sucessão.

Finalmente, em se tratando de práticas de GC, tanto o IBGC como a OCB contribuíram com poucas inovações, visto que grande parte das práticas propostas já são disposições legais da Lei 5.764 (1971), ou seja, pode-se afirmar que de fato, ainda é necessário um estudo maior sobre a gestão do cooperativismo para que sejam sugeridas práticas de GC inovadoras.

6. Considerações Finais

Considerando a singularidade e os ideais que caracterizam o movimento cooperativista no mundo e, em especial, no Brasil, o presente estudo teve como interesse de investigação responder a seguinte indagação: *Em que medida os Manuais de Boas Práticas de Governança Cooperativa, publicados pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, levam em consideração os princípios cooperativistas e as especificidades dessa forma de organização?*

Em se tratando da construção dos dois documentos e dos participantes envolvidos, pode-se concluir que os princípios não foram considerados. Pois muitos agentes de governança das cooperativas, conforme nomeação do Guia do IBGC, poderiam ter contribuído relatando as dificuldades do dia-a-dia na gestão dessas organizações, de forma a conceber um documento mais proveitoso para as cooperativas.

Do ponto de vista das práticas sugeridas, como sinalizado na análise, boa parte das práticas que constam nos documentos, é seguida pelas cooperativas, não por recomendação, mas por obrigação legal. Portanto, conforme Antonialli e Souki (2005), a Lei 5764 é considerada “rochdaleana” em sua base, então se pode concluir que os guias consideraram os princípios nas práticas sugeridas.

A partir da leitura dos documentos, percebe-se a similaridade entre os conteúdos. Dessa forma, sugere-se uma revisão onde as duas instituições detentoras do saber Cooperativismo e Governança Corporativa possam contribuir juntas na criação de um único documento adequado às cooperativas.

De todo modo, é importante ressaltar que as primeiras versões dos dois documentos podem ser usadas pelas cooperativas e é possível entender que da forma como sugerimos a construção, muito provavelmente os documentos ainda estariam em andamento. Nesse sentido, conclui-se que o trabalho base foi feito e a partir de agora é necessário aprimorá-lo.

Considerando a relevância do estudo sobre Governança Cooperativa, bem como, as reflexões construídas no decorrer deste trabalho, é pertinente propor alguns caminhos que se revelam como possibilidades de investigação para futuros pesquisadores. Isso para que sejam ampliados os conhecimentos teóricos e empíricos na área de Gestão e Organização de Cooperativa, em decorrência dos limites conceituais da atual teoria sobre o tema que tende a tratar como um formato padronizado diferentes formas de associações humanas.

A partir das reflexões de Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) é importante apontar para a necessidade de estudos que se dediquem a compreensão do nível de participação dos associados nas práticas de gestão e controle organizacional das cooperativas, discutindo aspectos como a fidelidade e a identidade dos membros com os propósitos e objetivos da cooperativa.

Fatores que já fizeram parte da investigação de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) que analisaram em uma cooperativa de crédito, a participação e a representatividade como elementos essenciais para condução das boas práticas de governança em cooperativas. Desse modo, com base nas reflexões dos autores, estender o estudo a outros ramos do cooperativismo se torna essencial, uma vez

que, cooperativas estão embasadas na proposta de um processo decisório coletivo e democrático, cujo alinhamento as práticas propostas pelos manuais do IBGC e da OCB demandam certa avaliação.

Nessa perspectiva, considerando que as cooperativas se diferenciam em função do contexto histórico no qual estão inseridas e pelo perfil singular dos associados que formam a organização (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012), seria relevante que os estudos envolvendo a Governança Cooperativa se propusessem a analisar as necessidades de adaptações dos manuais propostos pelo IBGC e pela OCB diante da realidade de cada cooperativa, considerando seus interesses e as necessidades de seus cooperados.

Atrelado ainda ao pensamento de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) sugere-se como campo de investigação o estudo das ações conduzidas por cooperativas para enfrentar o desafio organizacional de promover o equilíbrio entre os valores de democracia na propriedade e gestão da cooperativa, com as exigências de eficiência e eficácia impostas pelo mercado e defendidas pelos documentos apresentados pelo IBGC e pela OCB.

Cabe sugerir para futuras pesquisas o estudo de contexto cooperativo nos quais foram implantadas as Boas Práticas de Governança Cooperativa sugeridas pelos documentos do IBGC e da OCB com o intuito de analisar os resultados obtidos por essas organizações, bem como dificuldades que enfrentaram na implantação e as adequações que foram necessárias para a efetivação das propostas. Considerando ainda tais resultados, pesquisadores podem ainda traçar um estudo comparativo analisando os resultados que teriam sido obtidos por cooperativas que utilizaram o manual do IBGC e cooperativas que adotaram as medidas propostas pelo guia da OCB.

Finalmente, amparados pelas reflexões de Tosini e Bastos (2008), emerge como proposta para estudos a possibilidade de investigar de que modo os documentos de boas práticas de governança cooperativa propostos pelo IBGC e pela OCB contribuiriam para as cooperativas na elevação da participação dos associados, bem como na sinergia entre eles, e ainda na superação dos desafios sociais, econômicos, políticos e ambientais impostos pela sociedade, garantindo assim a sustentabilidade da organização.

Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. **Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais**. XLIII CONGRESSO DA SOBER, Ribeirão Preto, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BCB – Banco Central do Brasil. **Governança Corporativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.
- BEGNIS, H. S. M.; AREND, S. C.; ESTIVALETE, V. F. B. Em Frente ao Espelho: a produção do conhecimento em cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Vol. 52, Nº 01, p. 099-116, 2014.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; MARQUES, P. V. Agroindústria Cooperativa: Um Ensaio Sobre Crescimento e Estrutura de Capital. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v.5, n.1, p. 60-68, abr. 1998.
- BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 13 jun. 2017.
- CANÇADO, A. C.; RIGO, A. S.; PEREIRA, J. R.; GONTIJO, M. C. H. **Movimento e Princípios Cooperativistas: Evolução e Reflexões para Novos Estudos**. Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí, 2012.

- CAPPELLESSO, G.; FIGUEIREDO, L. M.; LIMA, D. V. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 3, p.77-90, 2016.
- CARMONA, P.; FUENTES, C.; RUIZ, C. Risk disclosure analysis in the Corporate governance annual report using fuzzy-set qualitative comparative analysis. **RAE**, v. 56, n. 3, p. 342-352, 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill, 2002.
- COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Separação Entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba-SP, Vol. 50, Nº 2, p. 285-300, 2012.
- CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 2. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002, 156 p.
- CUFFA, D.; ZAGO, C.; ZARELLI, P. R.; MELLO, G. R. O Impacto da Governança Corporativa Eletrônica na Gestão do Conhecimento. **Navus**, v. 6, n. 4, p. 98-107, 2016.
- CVM. **Relações com Investidores da Pequena Empresa ao Mercado de Capitais**. 2 ed. Rio De Janeiro, Editora Ibr: CVM, p. 72, 2015.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.
- DOMINGUES, L. M.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização? **CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 53-78, 2016.
- ECODA - The European Confederation of Directors Associations. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe.1 ed. Belgium: Editora ecoDa, 2010.**
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, 26(2), 301–325, 1983.
- FILHO, J. R. F.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.
- GIBSON, R.; KOBLUK, D.; GOULD, L. A Historical Overview and Relevance to Northern & Aboriginal Communities. **Rural Development Institute**, Canada, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANSMANN, H. Ownership of the firm. **Journal of Law, Economics and Organization**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 267- 304, 1988.
- HOBBSAWM, E. J. **A era do capital: 1848-1875**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Tradução Archimedes Taborda. Rio de Janeiro, 1933.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 06 Jun. 2017.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. 1. ed. São Paulo, IBGC, 2015, p.13.
- ICA – International Cooperative Alliance. **History Co-operative movement**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/history-co-operative-movement>>. Acesso em: 08 Jun. 2017.

- JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **RAP**, v. 46, n. 3, p.753-773, 2012.
- JENSEN, M. C.; MECKILING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, vol. 3, p. 305-360, 1976.
- LEAL, R. P. C. Governance practices and corporate value: a recent literature survey. **Revista de Administração**, v. 39, p. 327-337, 2004.
- LEITE, D. A.; MELO, H. C.; NUNES, S.; MORILHA, P. Pesquisa em governança corporativa no Brasil: análise teórica e agenda de pesquisa à luz da dimensão holística da governança corporativa de 1998 a 2010. **Revista Tecer**, v. 6, n. 10, p. 62-79, 2013.
- LIMA, J. B. **Cooperativismo** – aula inaugural do ano letivo de 1944. Anais da E.S.A, 1944.
- MAESTRI, C. O. N. M.; TERUEL, R. L. H.; RIBEIRO, K. C. S. Governança corporativa e o impacto no custo de capital próprio. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 7, n.4, p. 1-17, 2016.
- MARANHO, F. S.; FONSECA, M. W.; FREGA, J. R. Governança corporativa e desempenho das empresas diante da crise econômica global de 2008: uma análise de dados em painel. **Rev. Adm.**, v. 9, n. 2, p. 293-311, 2016.
- MAZZIONI, S.; FOLLETO, E. P.; GUBIANI, C. A.; KRUGER, S. D. Governança Corporativa: Análise Bibliométrica do Período de 2000 a 2012. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2015.
- MONTEIRO, P. da V. **E a Governança Corporativa?**. Jornal Valor Econômico. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro, 25 março 2003.
- MORAIS, E. E.; LANZA, F.; SANTOS, L. M. L.; PELANDA, S. S. Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serviço Social e Sociedade**, [online], n. 105, pp. 67-88, 2011.
- MORENO, G. C. L.; LOPES, J. E.; PEDERNEIRAS, M. M. M.; FILHO, J. F. R. Uma análise bibliométrica da pesquisa científica em governança corporativa: uma investigação nos trabalhos apresentados nos congressos da ANPCONT e da USP 2007- 2010. **Estudo & Debate**, v. 20, n. 2, p. 75-95, 2013.
- MOTA, S. L.; PINTO, S. K. M. A utilização do twitter na análise do disclosure voluntário das empresas brasileiras com níveis diferenciados de governança corporativa. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 22-38, 2017.
- MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M. DI DIO, G.; FERNANDO ZAVARIZZI, F. Governança corporativa e sucessão em empresas familiares. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v. VI, n. 3, p. 346-357, 2016.
- NASCIMENTO, J. P. B.; LEITE FILHO, G. A.; SILVA, I. C.; MORAES, A. F. O.; BERNARDO, D. C. R.; BORGES, G. F. Governança Corporativa em Foco: Uma Análise na Produção Científica dos Anais e Periódicos da Universidade de São Paulo. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET ... **Anais**, Resende/RJ. 2009.
- NETO, S. B.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **Braslian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods, qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 1.ed, OCB, 2016.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo?** Disponível em:

- <<http://www.ocb.coop.br/#/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 05 Jun. 2017.
- OECD – Organisation for Economic Co-Operation And Development. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Turkey, 2015.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, I. G. S.; RODRIGUES, H. S.; SOBRINHO, W. B. R.; ALMEIDA, J. E. F. Caso de Ensino: Abertura de Capital e Implantação de Sistema de Governança Corporativa em uma Empresa Familiar. **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 4, p. 453-468, 2015.
- OSINSKI, M.; ROMAN, D. J.; PEREIRA, M. F. Responsabilidade social e governança corporativa em uma construtora. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 180-203, 2016.
- PINHO, D. B. **A empresa cooperativa**. Administração de cooperativas. São Paulo: CNPq, 1982b. p.15-40.
- RAMOS, S. S.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança Corporativa em Organizações Públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense. **RAD**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2017.
- REYNOLDS, A. **Defining the value of the cooperative business model: an introduction**. Madison: CHS Center for Cooperative Growth, 2013.
- RIBEIRO, H. C. M.; JUNIOR, C. M.; SOUZA, M. T. S., CAMPANÁRIO, M. A.; CORRÊA, R. Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, p. 52-70, 2012.
- RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M. Entender para progredir: análise da pesquisa em governança corporativa no Brasil. **Gestão Contemporânea**, ano. 9, n. 12, p. 11-42, 2012.
- RIBEIRO, H. C. M.; SANTOS, M. C. Perfil e Evolução da Produção Científica do Tema Governança Corporativa nos periódicos Qualis/Capes Nacionais: Uma Análise Bibliométrica e de Redes Sociais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, p. 4-27, 2015.
- RIBEIRO, H. C. M.; SOUZA, M. T. S.; GOMES, N. Sustentabilidade e governança corporativa: um estudo da evidenciação de emissões de Gee das empresas listadas no Ise Bovespa. **REUNA**, v. 19, n. 5, p. 89-116, 2014.
- RIPAMONTI, A.; KAYO, E. K. Corporate governance and capital structure in Brazil: stock, bonds and substitution. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 85-109, 2016.
- SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2000.
- SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.
- SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987.
- SILVA, F. B.; SANTOS, D. F. L.; RODRIGUES, S. V. Desempenho comparativo das ações de empresas com Governança corporativa entre os setores bancário e Industrial. **Revista Raunp.**, v. 8, n. 2, p. 48-65, 2016.
- SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta walk. **Race**, v. 14, n. 1, p. 313-322, 2015.
- SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; BARBOSA, F. B.; COUTINHO, A. C.; ALBUQUERQUE, A. A. Corporate governance and performance of the

stocks of companies from the Brazilian electricity sector listed in Bovespa. **Revista de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 13-28, 2015.

SPELL. **Governança Cooperativa**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=simples&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=governan%C3%A7a+cooperativa&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=&mes_fim=&ano_fim=>>. Acesso em: 09 de setembro de 2017b.

SPELL. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=simples&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=governan%C3%A7a+corporativa&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=&mes_fim=&ano_fim=>>. Acesso em: 09 de setembro de 2017a.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D.; MARCON, R.; ,Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization, **Journal of Management & Governance**, 1-29, Springer US, 2016.

TOSINI, M. F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e Controle em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

VACCARI, N. A. D.; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILELA, R. H. P.; FERRAZ, S. F. S.; FERRAZ, S. B. Modelo diagnóstico de governança corporativa em cooperativas de saúde. **R. Adm. Faces Journal**, v. 14, n. 1 p. 28-48, 2015.

ZAGO, C.; MELLO, G. R.; Governança Corporativa Eletrônica e Desempenho Econômico e Financeiro das Empresas Listadas no Índice Bovespa. **Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 419-453, 2016.

ZEULI, K. A; CROPP, R. **Cooperatives: Principles and practices in the 21st century**. Madison: Extension Publishing, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

