


**Economia, Finanças e Contabilidade**

## **Modelo de gestão e estrutura de governança: o caso de uma cooperativa de distribuição e geração de energia**

Management model and governance structure: the case of an energy distribution and generation cooperative

**Thalya Miriam de Mattos Steffens<sup>1</sup> , Hindra Ruana Campos Severo<sup>1</sup> ,  
Rosane Maria Seibert<sup>1</sup> , Raiziane Cássia Freire da Silva<sup>1</sup> **

<sup>1</sup> Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões , Santo Ângelo, RS, Brasil

### **RESUMO**

O estudo objetivou analisar comparativamente o modelo de gestão e a estrutura de governança adotados por uma cooperativa de distribuição e geração de energia, com o que preconizam os órgãos legisladores e reguladores e a literatura revisada. Procedeu-se com um estudo de caso com análises qualitativas nas evidências obtidas por meio de pesquisa documental, observações não participantes e entrevistas não estruturadas. Os resultados foram obtidos por meio de análise de conteúdo e triangulação das evidências. Detectou-se a existência de um modelo de gestão e de uma estrutura básica e tradicional de governança na cooperativa. Porém, existe uma lacuna entre as práticas cooperativistas e o que estabelecem os órgãos legisladores e reguladores e a literatura revisada. Assim, foram sugeridas melhorias em algumas práticas de gestão e de governança já adotados pela cooperativa. As contribuições do estudo estão voltadas para a cooperativa e para a expansão do conhecimento sobre o tema estudado.

**Palavras-chave:** Organizações cooperativas; Governança; Princípios; Modelo de gestão; Stakeholders

### **ABSTRACT**

The study aimed to comparatively analyze the management model and the governance structure adopted by an energy distribution and generation cooperative with what the legislators and regulators and the revised literature recommend. A case study was carried out with qualitative analysis of the evidence obtained through documentary research, non-participating observations and unstructured interviews. The results were obtained through content analysis and evidence triangulation. The existence of a management model and a basic and traditional governance structure in the cooperative was

detected. However, there is a gap between cooperative practices and what legislators and regulatory bodies establish and the revised literature. Thus, improvements were suggested in some management and governance practices already adopted by the cooperative. The study's contributions are aimed at the cooperative and the expansion of knowledge on the subject studied.

**Keywords:** Cooperative organizations; Governance; Principles; Management model; Stakeholders

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo surgiu em 1844, como um modelo de negócio frente à crise provocada pelo desenvolvimento do capitalismo industrial e, atualmente, mobiliza milhares de pessoas para cooperação e o trabalho em conjunto, causando notável impacto socioeconômico nos países onde as cooperativas estão inseridas (BRONSTRUP *et al.*, 2020; ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS [OCB], s. d; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

As organizações cooperativistas não visam lucro, porém, espera-se que elas obtenham resultados positivos para que continuem a gerar retornos social e econômico para seus cooperados (BRONSTRUP *et al.*, 2020). Por sua vez, os cooperados possuem uma relação dúbia com a organização, sendo ao mesmo tempo usuários e proprietários da cooperativa, tornando o ambiente propício para o surgimento de conflitos de interesses (BIALOSKORSKI NETO, 2004; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; MACIEL *et al.*, 2018).

Devido a estas peculiaridades e os desafios próprios do mercado, assim como as demais organizações, as cooperativas necessitam de modelos de gestão que as possibilitem alcançar seus objetivos e a enfrentar suas adversidades. Nesse viés, Oliveira (2015) estabelece um modelo com vários componentes. Além disso, os princípios e as boas práticas de governança podem ser adotados pelas cooperativas, de modo a contribuir para melhoria da sua gestão e para o seu desenvolvimento sustentável (BRONSTRUP *et al.*, 2020; MACIEL *et al.*, 2018; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

As boas práticas de governança na cooperativa possibilitam um relacionamento mais transparente entre cooperados, gestores e colaboradores,

oportunizando a redução da assimetria de informação entre essas partes. Proporciona a profissionalização da gestão, viabiliza a estabilidade da cooperativa durante o processo de transição da direção executiva e conselheiros administrativos, ainda viabiliza a legitimação da organização junto ao seus *stakeholders* (BAGGIO; BAGGIO; KELM, 2019; MACIEL *et al.*, 2018; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021)

Apesar dos benefícios relacionados a adoção das boas práticas de governança, a maioria das cooperativas brasileiras possuem níveis básicos de governança, permanecendo no modelo tradicional, o que vem a ser reflexo do contexto legal e cultural brasileiro (BAGGIO; BAGGIO; KELM, 2019; CHADDAD; ILIOPULOS, 2013; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; MACIEL *et al.*, 2018). Em vista disso, este estudo analisou comparativamente o modelo de gestão e a estrutura de governança adotados por uma cooperativa de distribuição e geração de energia, com o que preconizam os órgãos reguladores e a literatura revisada. Pelos resultados obtidos constatou-se lacunas, o que permitiu contribuir com a própria organização cooperativa, sugerindo melhorias tanto no modelo de gestão, quanto na estrutura de governança para que auxiliem na condução da sua complexa gestão, sem que haja a perda da identidade cooperativista.

O estudo também contribui para a expansão do conhecimento sobre os possíveis modelos de gestão e de estrutura de governança que podem ser adotados por cooperativas de distribuição de energia. Os resultados desta pesquisa, também podem servir de base, mesmo que indiretamente, dado que são específicos da organização cooperativa objeto de estudo, para outras cooperativas, como um roteiro para análise dos seus ambientes de gestão e governança. Além disso, outros estudos em cooperativas podem avaliar comparativamente os seus modelos de gestão e as suas estruturas de governança, e realizarem melhorias em seu âmbito organizacional, se for o caso, refletindo em seus desempenhos socioeconômico e financeiro que, por sua vez, também terá reflexos no desempenho econômico, financeiro e social da região e do país onde se inserem.

Na sequência desta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos adotados, a exposição e discussões das evidências obtidas, as considerações finais e as referências utilizadas para realizar o estudo.

## **2 GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

Neste tópico, primeiramente se aborda conceitualmente as organizações cooperativas, os princípios cooperativistas e o modelo de gestão proposto para elas. Em seguida se aborda sobre a governança em cooperativas, os princípios e os mecanismos de controle da governança para essas organizações.

O cooperativismo surgiu no século XIX, com a associação de vinte e oito tecelões ingleses que se uniram e constituíram uma cooperativa de consumo, denominada Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, no intuito de enfrentar a crise socioeconômica que assolava a época. Com o decorrer dos anos, houve uma expansão do movimento cooperativista resultando, atualmente, na presença de 3 milhões de cooperativas distribuída em 150 países. Em 2019, o Brasil contava 5.314 cooperativas e 15,5 milhões de cooperados e 430 mil colaboradores, espalhados por todas as suas regiões de atuação (OCB, s.d.; OCB, 2020).

Por organização cooperativa, entende-se a livre união de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados. A propriedade é gerida democraticamente, de maneira igualitária, pelos seus próprios membros, não estando sujeita a falência, devendo o superávit obtido no ano exercício ser revertido em investimentos para a organização e/ou distribuído entre seus cooperados (BRASIL, 1971; INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE [ICA], s. d.; OCB, 2015). Em se tratando de cooperativa de eletrificação, irrigação e telecomunicações é permitido o ingresso de pessoas jurídicas como associados, desde que se situem na área de operação da organização cooperativa, porém sem direito a voto (BRASIL, 1971).

As organizações cooperativas contribuem para a economia e para a sociedade, ajudando-se mutuamente. Elas podem ser escolhas respostas comunitárias pelas quais os atores sociais unem-se como terceira força, entre o mercado e o estado, para defender os interesses públicos e de justiça social (BANCE; SCHOENMAECKERS, 2021; GUTTMANN, 2021). As cooperativas são organizações estratégicas em termos de resposta e adaptação à evolução das necessidades sociais (BASSI; FABBRI, 2020; PÉREZ GONZÁLEZ; PALMA, 2020). Elas são regidas pelos valores da ajuda mútua, do auto responsabilidade, da igualdade, da democracia, da equidade e da solidariedade (ICA, s. d.) e por princípios que norteiam a gestão e modelo de governança adotados (BIALOSKORSKI NETO, 2004), conforme se observa no quadro 1.

Quadro 1 – Princípios cooperativistas

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Adesão Voluntária e Livre	Abertas a todas as pessoas da comunidade sem qualquer discriminação.
Gestão Democrática pelos Membros	Participação ativa dos cooperados nas tomadas de decisões, objetivos e planejamento estratégico da cooperativa.
Participação Econômica dos Membros	São os cooperados que decidem a destinação do superávit obtido pela cooperativa.
Autonomia e Independência	Possuem autonomia para buscar novos parceiros, devendo preservar os termos que garantem o controle dos cooperados e mantenham sua independência.
Educação, Formação e Informação	Devem investir em seus cooperados e colaboradores visando a evolução do conhecimento, a atualização, a capacitação em prol do desenvolvimento da organização cooperativa.
Intercooperação	Buscar a troca de experiências e cooperação no mesmo ramo, a nível local, regional e nacional afim de alcançar melhores resultados.
Interesse pela Comunidade	Devem desenvolver a responsabilidade social, trabalhando em favor da comunidade e seus cooperados.

Fonte: OCB (2015) e ICA (s. d.)

Apesar de suas características, as cooperativas precisam ser geridas como qualquer outro tipo de organização (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021). Para tanto, Oliveira (2015) sugere um modelo composto por setes componentes:

- a) Componente estratégico – abrange o planejamento estratégico da organização; a qualidade total do produto, serviço e atendimento de todos os *stakeholders* da cooperativa; e marketing usado para expandir os produtos, os serviços e mercado de atuação.
- b) Componente estrutural – retratado pela estrutura organizacional da cooperativa e o sistema de informações gerenciais que auxilia a gestão ao fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão.
- c) Componente diretivo – refere-se a liderança, a comunicação, a supervisão, a coordenação, a decisão e a ação, no sentido de execução das decisões tomadas.
- d) Componente tecnológico - composto pelo produto ou serviço oferecido pela cooperativa, o conhecimento e o processo para desenvolver as atividades necessárias para atingir as metas e os objetivos estratégicos.
- e) Componente comportamental – trata-se da capacitação, do potencial, do desempenho e do comprometimento do colaborador em relação as suas atividades na cooperativa, bem como, o comportamento causado pelos fatores que influenciam o ambiente.
- f) Componente de avaliação – refere-se aos indicadores de desempenho, o acompanhamento, o controle e o aprimoramento para que as melhorias necessárias ocorram na organização.
- g) Componente de mudança – trata-se do trabalho em equipe e da postura dos resultados, no que diz respeito a obtenção dos resultados definidos anteriormente pela cooperativa.

Segundo Oliveira (2015), o modelo de gestão é um processo estruturado que desenvolve e operacionaliza as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando corrigir falhas e melhorar a eficiência das organizações cooperativas. Por isso, outros componentes podem integrar o modelo, de acordo com a necessidade e o negócio da cooperativa.

Conforme o tipo de negócio, as cooperativas atuam em sete ramos: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; produção de bens e serviços; saúde, trabalho e transporte (OCB, 2020; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021). Diante da diversidade de atividades e da repercussão no sistema econômico, as cooperativas brasileiras são regidas pela a Lei nº 5.764 de 1971 que dispõe sobre as políticas do cooperativismo em âmbito nacional e, dentre outras determinações, estabelece a formação estrutural básica da cooperativa (BRASIL, 1971), conforme se observa no quadro 2:

Quadro 2 – Estrutura básica da organização cooperativa

(continua)

<b>Componente</b>	<b>Descrição</b>
Assembleia Geral	É composta pelos cooperados podendo ser ordinárias e extraordinárias. O direito ao voto baseia-se no número de cooperados e não na quantidade de capital, ou seja, cada membro possui direito a um voto independentemente da quantidade de quotas-parte. Só serão válidas as deliberações que tenham obtido 2/3 dos votos dos cooperados presentes. Possui poder decisório sobre fusão, incorporação, desmembramento, dissolução, mudança no estatuto, eleição, destituição e remuneração de conselheiros administrativos, fiscais e diretores, dentre outras atribuições.
Conselho de Administração ou Diretoria	Composto por cooperados eleitos na Assembleia Geral com mandato de 4 (quatro) anos exigindo-se a modificação de 1/3 dos conselheiros. Não deve haver parentesco, de até segundo grau, entre os membros do conselho e diretores.
Conselho Fiscal	Composto por seis cooperados eleitos na Assembleia Geral, sendo três efetivos e três suplentes. Pode haver a reeleição de 1/3 dos membros. Não deve haver parentesco, de até segundo grau, entre os conselheiros. É vedada a acumulação do cargo de conselheiro administrativo/direção e de fiscalização. Tem a obrigatoriedade de averiguar se as decisões da Assembleia Geral estão sendo cumpridas e se as normas e legislações estão em conformidade.

## Quadro 2 – Estrutura básica da organização cooperativa

(conclusão)

Componente	Descrição
Auditoria Independente	Em se tratado de cooperativas sujeitas as normas de agências reguladoras, as demonstrações contábeis deverão ser auditadas e encaminhadas aos órgãos competentes com o parecer da auditoria independente elaborado por profissional credenciado pela OCB.

Fonte: Brasil (1971) e OCB (2015)

As cooperativas submetidas as agências reguladoras, também, deverão possuir serviços de ouvidoria (OCB, 2015). Conforme os dispostos no contrato de permissão para prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica, é obrigação da permissionária dispor de canal de comunicação que facilite o acesso do consumidor com a organização cooperativa (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA [ANEEL], 2010).

Nesse sentido, considerando que a legislação obriga as cooperativas a uma estrutura mínima de governança, é cabível a implantação de um sistema mais robusto a fim de contribuir para um desempenho positivo da gestão. No entanto, é necessário analisar o modelo mais adequado para a cooperativa atentando para sua realidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC], 2015; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

As discussões sobre as práticas de governança remontam ao ano de 1932, quando os autores Berle e Means publicaram seu estudo sobre a separação da propriedade e do controle (SILVA; SEIBERT, 2015) e de como nesse cenário podem ocorrer divergências entre os interesses dos proprietários e do administrador contratado para controlar a organização (BERLE; MEANS, 1987). Posteriormente, Jensen e Meckling (1976) contribuem com o debate, trazendo a Teoria da Agência que elucida de modo mais amplo como ocorre o conflito de interesse entre o principal (proprietário) e o agente (administrador) e os custos envolvidos para minimiza-los.



Nas organizações cooperativas, a separação da propriedade e do controle podem não ser evidentes, visto que o cooperado é proprietário e pode também ser gestor (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; MACIEL *et al.*, 2018). Porém, isto induz ao enfrentamento de tensões e desafios na gestão das organizações cooperativas, como: o dever da cooperativa ser gerida por seus próprios cooperados, respalda qualquer membro a se candidatar aos conselhos e a direção, mesmo não havendo conhecimento, habilidade e experiência para desempenhar tal função; não há ameaça de aquisição hostil ou pressão do principal sobre os gestores como ocorre em outros tipos de organizações que atuam no mercado; o crescimento da cooperativa dificulta a democracia da tomada de decisão, pois o membros tendem a participar menos (BASTERRETXEA, CORNFORTH, HERAS-SAIZARBITORIA, 2020).

O crescimento da organização cooperativa, também provoca a diversidade de interesses, resultando nos conflitos entre os interesses estratégicos da cooperativa e os interesses individuais do cooperados. Outros conflitos de interesse também podem surgir como, por exemplo, entre conselho e direção, entre conselho e cooperados, entre direção e cooperados. Além da ocorrência de assimetria da informação entre o conselho, gestores, cooperados e demais *stakeholders* da cooperativa (BAGGIO; BAGGIO; KELM, 2019; BIALOSKORSKI NETO, 2004; BRUMMER, 2018; MACIEL *et al.*, 2018).

A governança tem base na teoria de agência, visto toda a sua constituição (definição, valores, princípios e mecanismos) objetivarem minimizar os conflitos de interesse entre o principal e o agente e inibir ao máximo o oportunismo do agente para manter a longevidade e saúde da organização (SILVA; SEIBERT, 2015). Por governança, entende-se o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015). Governança cooperativa é o termo utilizado para tratar o sistema de direção estratégica da organização cooperativista. Ela está alinhada aos valores do cooperativismo, e visa o monitoramento e o incentivo da

organização em concordância com as boas práticas de governança e ética de gestão, assegurando às partes interessadas e cooperados o alcance dos objetivos propostos (MACIEL *et al.*, 2018; OCB, 2015).

As boas práticas de governança estão alicerçadas nos valores do *compliance*, da *accountability*, do *disclosure* e do *fairness* (ROSSETTI; ANDRADE, 2014) e são norteadas pelos princípios descritos no quadro 3.

### Quadro 3 – Princípios de governança

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Equidade	Todos os cooperados e demais partes interessadas deverão ser tratados de modo justo e igualitário, não sendo aceitável ações e políticas discriminatórias.
Transparência	Além de transparência com as informações exigidas por leis e regulamentos, deve haver a divulgação de qualquer informação relevante para todos <i>stakeholders</i> .
Prestação de contas	Deve ocorrer de forma clara e tempestiva pelos agentes de governança, embasado pelas práticas contábeis e de auditoria, assumindo responsabilidade pelos atos prestados à organização.
Responsabilidade Corporativa	Zelar pela sustentabilidade da cooperativa, por meio de uma gestão ética e eficaz que considere os aspectos socioambiental, econômico e cultural do ambiente em que estiver inserida.

Fonte: IBGC (2015) e OCB (2015)

Para que as boas práticas de governança tenham aplicação eficaz na cooperativa, faz-se necessário o uso de mecanismos de controles internos e externos, os quais contribuem para o fortalecimento do sistema de governança, para redução de conflitos de interesse e assimetria da informação, além de garantir que as tomadas de decisões estejam em consonância com os objetivos da organização (SILVA; SEIBERT, 2016). Destaca-se os mecanismos internos: assembleia geral, conselho de administração, conselho consultivo, comitês ou núcleos sociais, comitês técnicos, auditoria interna, auditoria independente, ouvidoria, sistema de remuneração e normas internas (BASTERRETXEA; CORNFORTH; HERAS-SAIZARBITORIA, 2020; IBGC, 2015; OCB, 2015, SILVA; SEIBERT, 2016).

Segundo Chaddad e Iliopoulos (2013), são dois modelos de governança que predominam nas organizações cooperativas do cone sul da América do Sul. O primeiro é o chamado modelo tradicional. Nesse modelo o conselho de administração é autoridade formal, delegada pelos diretores e membros proprietários, demandando total poder sobre o controle e gestão da cooperativa. O presidente do conselho também atua como diretor-presidente da cooperativa, tomando decisões operacionais e estratégicas. O segundo modelo é conhecido como tradicional estendido. Nele há a segregação do controle e da gestão com a presença do conselho de administração e a figura distinta do diretor-presidente, não havendo dualidade de funções. Nesse modelo, o conselho assume seu papel de controle e a direção executiva assume o seu papel de gestão da cooperativa. O conselho de administração remete autoridade ao gestor, que desenvolverá o gerenciamento das decisões. Logo, há a separação entre a parte estratégica (tomada de decisão) e a parte executiva (gestão) que cumpre as decisões estratégicas, sob comando do diretor-presidente da cooperativa (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, exploratório e estudo de caso (VERGARA, 2015), realizada no período de janeiro a maio de 2020 em uma cooperativa de distribuição e geração de energia, situada no Estado do Rio Grande do Sul, escolhida por acessibilidade. A cooperativa cobre 26 municípios gaúchos e atende as classes: residencial, industrial, comercial e, principalmente, a área rural.

Para a exploração das práticas de gestão e de governança da organização cooperativa, procedeu-se um estudo *in loco* autorizado pela organização. Durante esse período, realizou-se pesquisa documental nos relatórios internos, nas atas das assembleias e dos conselhos, no estatuto social, nos balanços anuais, nos informativos e demais documentos autorizados e disponibilizados pela organização. Procedeu-se a observações não participantes nas rotinas, práticas e controles adotados pela

cooperativa, visando a identificação das práticas de gestão e da atual estrutura de governança. Também se procedeu análise nas páginas eletrônicas de Internet da cooperativa, a fim de reunir outras informações sobre o objeto de pesquisa. Para complementar as informações e esclarecer alguns pontos levantados durante a pesquisa documental e a observação não participante, realizou-se entrevistas informais e não estruturadas com alguns cooperados, colaboradores, conselheiros administrativos e de fiscalização e, também, com o diretor-presidente.

Todas as evidências coletadas foram tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo, sem auxílio de software, observando as palavras e conteúdos chave (BARDIN, 2011) para explorar as práticas de gestão e de governança da organização cooperativa. Posteriormente, procedeu-se a triangulação dos resultados obtidos nas pesquisas documental, observação não participante e entrevistas versus as evidências teóricas coletadas durante a revisão da literatura (VERGARA, 2015). Os resultados permitiram comparar o que a teoria preconiza com a prática vivenciada na organização cooperativa e, por fim, propor melhorias na estrutura de governança e nas ações adotadas pela mesma, conforme se apresenta na sequência.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO RESULTADO**

As evidências levantadas durante o estudo de caso, são apresentadas em duas partes. Inicialmente, se expõe o atual modelo de gestão e a estrutura e as boas práticas de governança que foram identificadas na cooperativa. Na sequência, se apresenta as propostas de melhorias formuladas a partir das necessidades observadas, consideradas adequadas para a cooperativa.

### **4.1 O modelo de gestão e as práticas de governança adotados pela cooperativa**

Os princípios e os valores cooperativistas são detectados no estatuto social da cooperativa ao estabelecer, dentre outras medidas: a adesão voluntária e livre de qualquer pessoa; a gestão democrática da organização pelos seus próprios

membros; a autonomia e independência, mesmo possuindo contrato de permissionária do serviço público de distribuição de energia elétrica que a submete as regulamentações da ANEEL.

Cabe destacar que, em virtude de seu ramo de negócio, a cooperativa pratica atos cooperativos com os cooperados e não cooperativos com consumidores dos seus produtos e serviços não associados. Os atos não cooperativos, possuem interesse comercial, alcance dos objetivos sociais e objetiva o lucro, porém a destinação ocorre conforme estabelecido em lei e regulamentado no estatuto social. Referente a partição econômica dos membros, o estatuto social prevê que as sobras líquidas do exercício sejam assim distribuídas: 50% para reserva legal; 5% para reserva de assistência técnica, educacional e social; 35% para fundo de expansão; e 10% ficam à disposição da assembleia. A cooperativa não distribui as sobras individualmente aos seus cooperados, sendo o recurso destinado para as melhorias de rede, investimento em subestação, aquisição de veículos e caminhões e construção de imóveis, conforme for aprovado em assembleia.

No que tange ao fundo de reserva de assistência técnica, educacional e social, e em atendimento ao princípio cooperativista “educação, formação e informação”, verificou-se que a cooperativa investe na formação de seus colaboradores, contribuindo financeiramente para o pagamento de mensalidades de cursos de graduação e de pós-graduação voltados para as áreas administrativa, jurídica, de Tecnologia da Informação (TI) e das engenharias. Também possibilita a capacitação por meio de treinamentos exigidos pelas normas de segurança como, por exemplo, NR-10, NR-12, NR-35, sistema elétrico de potência, dentre outros, além de capacitação específica para a equipe de TI.

O cumprimento do princípio da intercooperação, ocorre por meio de encontros sociais, esportivos e de trabalhos promovidos, no decorrer do ano, por diversas instituições do sistema cooperativista, como: Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul

(FECOERGS), Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), Confederação Nacional das Cooperativas de Infraestrutura (INFRACOOOP), Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Cooperativas de Eletrificação e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul (SITRACOOOPER).

Quanto ao princípio do interesse pela comunidade, a cooperativa interage com a comunidade que abrange sua área de permissão por meio de palestras sobre o uso consciente de energia, educação cooperativista e educação ambiental. Nesse sentido, mesmo não sendo do seu interesse, caso seus consumidores associados e não associados invistam em micro geração própria, a cooperativa pode proceder a integração ao seu sistema de redes, para que haja a compensação energética. Além disso, a organização cooperativa mantém canal de comunicação por telefone, o qual está 24h disponível com atendentes e plantonistas para solucionar problemas na rede e registrar as leituras dos consumidores. Também disponibiliza vaga para jovem aprendiz cooperativo. Ademais, a cooperativa possui duas geradoras próprias de energia renovável.

Destaca-se que, ao atender o princípio do interesse pela comunidade, a cooperativa também atende ao princípio da governança de responsabilidade organizacional. De acordo com o relatório anual da cooperativa relativo ao ano de 2019, foram investidos R\$ 156.694,16 em ações sociais e R\$ 114.689,89 no reflorestamento obrigatório de 7.520 mudas, atendendo as exigências legais ambientais. Além disso, os resultados econômicos, conforme constatado nas demonstrações contábeis dos últimos anos, demonstra a boa saúde econômica e financeira da cooperativa.

Igualmente se verificou o atendimento aos demais princípios da governança. O princípio da equidade, é exercido através da participação livre nas assembleias, debates abertos, discussão de medidas de importância do quadro social. Todos os membros têm direito a um voto e a se candidatarem para os conselhos ou para a presidência da cooperativa, respeitando também a legislação em vigor. Qualquer membro pode sugerir e discutir assuntos de importância

social e solicitar, por escrito, informações pertinentes aos negócios da cooperativa.

A conformidade com os princípios da transparência e da prestação de contas, foi verificada pela divulgação, nas páginas eletrônicas de Internet da cooperativa, do relatório regulatório exigido pela ANEEL, pelo relatório societário e pelo relatório anual. Este último, apresenta as ações desenvolvidas pelos setores internos, as atividades realizadas durante o exercício social, a energia gerada e distribuída, as demonstrações contábeis, o parecer do conselho fiscal e o relatório dos auditores independentes. Além disso, no ano de 2019, houve a transmissão de 53 programas de rádio em emissoras locais, realizados aos sábados das 11h30min às 12h. A cooperativa também dispõe de redes sociais, além de distribuir informativos trimestrais para os associados e comunitários, visando atualizar seus *stakeholders* sobre os eventos e as atividades por ela desenvolvidas.

Ainda, no que tange ao princípio da transparência e em consonância com o contrato firmado com a ANEEL (ANEEL, 2010), a cooperativa dispõe de uma central de atendimento ao cliente (CAC) com linhas gratuitas e exclusivas disponível 24h. Após o entendimento do caso, os atendentes direcionam o consumidor ao setor responsável ou registra o chamado fornecendo número de protocolo. Pelo CAC é possível se informar sobre o valor das faturas, consumo de quilowatts, relatar a falta de energia, de fase e outros problemas envolvendo a rede elétrica. A cooperativa ainda dispõe de outros canais de comunicação como: postos de atendimento presenciais, atendimento via SMS, e-mail e um aplicativo desenvolvido para facilitar alguns serviços aos associados e a comunicação com eles. Esses canais também demonstram que a cooperativa busca ser transparente e prestar contas aos seus *stakeholders* (IBGC, 2015; OCB, 2015).

As ações da cooperativa relacionadas ao modelo de gestão proposto por Oliveira (2015) são demonstradas no quadro 4.

## Quadro 4 – Modelo de gestão versus ações da cooperativa

(continua)

Componentes	Ações
Estratégicos	<p>Há um planejamento para a constante melhoria nas redes de energia, crescimento do quadro social e realização de investimentos, conforme visão de necessidades e oportunidades identificadas no meio em que a cooperativa está inserida.</p> <p>A qualidade total é visível por meio do compromisso, cooperação, coordenação e controle. Há o compromisso com o associado e com execução de serviços de qualidade. Há entre colaboradores e cooperados um relacionamento mútuo de cooperação.</p> <p>Existe coordenação entre equipes socorristas, equipes de construção de rede e central de operação para evitar riscos ou problemas na realização dos serviços. O controle é exercido por meio de equipamentos de proteção individual (EPIS), materiais para redes novas e manutenção.</p> <p>O marketing total está ligado à qualidade total e, nesse sentido, a cooperativa demonstra preocupar-se em prestar um serviço de qualidade de acordo com as necessidades dos cooperados e colaboradores, além de adotar medidas que minimizem erros que possam comprometer a segurança dos associados em relação às redes elétricas.</p>
Diretivos	<p>As lideranças demonstram-se dispostas a mobilizar os departamentos a atender e a traçar novas metas para a cooperativa.</p> <p>Há interação comunicativa entre a cooperativa, associados, colaboradores e demais stakeholders. Porém, houveram alguns relatos de falha de comunicação em determinados setores da cooperativa.</p> <p>As cooperativas possuem supervisores que contam com controles e protocolos para orientação das atividades, tanto para as atividades externas quanto para as atividades internas.</p> <p>Há coordenação de projetos para manter a harmonia das atividades desenvolvidas no ambiente interno e externo de atuação da cooperativa.</p> <p>O processo de tomadas de decisões é realizado por meio das assembleias gerais e as ações executadas dependem das decisões tomadas pelos órgãos estratégicos das cooperativas.</p>
Comportamentais	<p>São percebidos pela capacitação oferecida aos colaboradores e pelo desempenho deles na execução das atividades. Os superiores imediatos acompanham o desempenho e potencial dos seus subordinados e os quais comprometidos estão com o sucesso da cooperativa.</p>
Avaliação	<p>A cooperativa realiza pesquisa trimestral com seus clientes para conhecer satisfação deles com relação aos serviços prestados.</p>
Mudanças	<p>A administração demonstra orientar e auxiliar os colaboradores de modo a minimizar dificuldades, decorrente de mudanças no ambiente interno e externo, que impeçam a cooperativa de alcançar resultados positivos. Também notou-se haver trabalho em equipe para o desempenho das atividades.</p>



## Quadro 4 – Modelo de gestão versus ações da cooperativa

(conclusão)

<b>Componentes</b>	<b>Ações</b>
Tecnológicos	A cooperativa busca assegurar a melhoria da prestação de serviços por meio de renovação periódica de redes elétricas, trocas de postes, renovação de frotas, análise e revisão de seus processos e por meio da capacitação dos colaboradores.
Estruturais	Existe uma estrutura organizacional com a departamentalização e supervisão. A hierarquia da cooperativa está definida pelos três níveis: estratégico, tático e operacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2020) com base em Oliveira (2015)

No que se refere a estrutura de governança da cooperativa, constata-se que ela é composta pelos órgãos exigidos pela lei das organizações cooperativas (BRASIL, 1971), ou seja, assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal. As assembleias ocorrem em conformidade com a legislação e o estatuto social da cooperativa. O conselho de administração é composto por nove membros: presidente, vice-presidente, secretário e seis conselheiros efetivos sem designação especial. Possui o mesmo número de conselheiros suplentes, eleitos pela assembleia geral, para um mandato de 4 anos. A cooperativa busca diversificar os conselheiros administrativos, a partir das cidades de procedência dos associados, visando atender o maior número de municípios da sua região de abrangência. As reuniões do conselho de administração são mensais, podendo haver reuniões extraordinárias a qualquer tempo, quando julgado necessário. Com relação ao conselho fiscal, os membros eleitos possuem mandato de um ano. As reuniões ordinárias do conselho acontecem uma vez a cada mês e extraordinariamente sempre que for necessário. A cooperativa disponibiliza treinamento para os novos conselheiros eleitos, tanto do conselho de administração quanto fiscal.

A cooperativa também possui gestão executiva composta por um presidente administrativo e um vice-presidente. O presidente administrativo é associado e encontra-se na presidência da cooperativa por 33 anos consecutivos. Também ocupa

concomitantemente o cargo de presidente do conselho de administração. Ainda como mecanismo interno de governança, constatou-se que a cooperativa faz uso do regramento por meio do código de ética e conduta que discorre sobre as regras, direitos e deveres dos membros, colaboradores e demais *stakeholders*. O código aborda sobre a ética na divulgação das informações, na relação entre associados e consumidores, no relacionamento com o setor público e as atividades políticas, sobre o uso de mídias eletrônicas, sobre os conflitos de interesse e o combate à fraude. O código de ética e conduta aplica-se a todos que se relacionam com a cooperativa.

Complementando os mecanismos de governança a auditoria independente feita nas demonstrações contábeis da cooperativa é realizada por auditores cadastrados na OCB, conforme obrigação legal (BRASIL, 1971; OCB, 2015), e não apresentam qualquer vínculo com a organização cooperativa, a não ser os serviços prestados (IBGC, 2015; MACIEL *et al.*, 2018; OCB, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014). A mesma empresa de auditoria tem prestado seus serviços nos últimos cinco anos, segundo os relatórios disponíveis para consulta.

Nesse contexto, verificou-se que o modelo de governança atual adotado pela cooperativa é o modelo tradicional (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013), havendo dualidade das funções exercidas pelo presidente do conselho, deixando de existir a separação entre o controle da decisão e a gestão da decisão (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; MACIEL *et al.*, 2018). Bem como, a estrutura básica de governança limita-se as exigências da lei das cooperativas (BRASIL, 1971) e das normas da agência reguladora (ANEEL, 2010). Por outro lado, nota-se o esforço da cooperativa em atender os princípios cooperativistas e da governança simultaneamente.

## **4.2 Proposta de melhorias na governança da cooperativa**

Após triangular as evidências obtidas pelas análises documentais, observações não participantes e entrevistas informais, quanto às práticas realizadas na cooperativa com o que preconiza a teoria, identificou-se algumas

melhorias que podem ser implementadas pela organização cooperativa. Essas melhorias se referem ao atendimento de alguns princípios cooperativistas e de governança, dos componentes do modelo de gestão, assim como, a implementação de outros mecanismos de controle advindos das boas práticas de governança.

#### 4.2.1 Proposição de melhorias para os princípios cooperativistas e de governança

Visando o fortalecimento do cumprimento dos princípios cooperativistas e de governança, especialmente, o princípio do interesse pela comunidade e da responsabilidade organizacional que, por sua vez, também abrange o âmbito ambiental (DAHLSRUD, 2008), sugere-se a adoção de ações de cunho ambientais como, por exemplo: coleta de resíduos de informática e eletrônicos; coleta de pilhas e baterias; descarte de lâmpadas econômicas e fluorescentes. O reflorestamento que a cooperativa já realiza pode ir além do que a legislação exige, por meio de projeto de distribuição de mudas de árvores nativas e/ou frutíferas para as comunidades de abrangência da cooperativa. Tais ações podem ser desenvolvidas por meio de parcerias com as prefeituras municipais, empresas privadas e outras organizações do terceiro setor.

O princípio da educação, formação e informação cooperativista, estende-se aos colaboradores e cooperados (OCB, 2015; ICA s. d.), porém, as ações da cooperativa são focadas no colaborador. Assim, sugere-se a oferta de oficinas e cursos para os associados e comunitários com o propósito de expandir o conhecimento e capacitação para oportunidades que possam surgir dentro da própria cooperativa. Para tanto, pode-se firmar parcerias com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), sindicatos rurais e outras entidades voltadas para o ensino e formação técnica. As parcerias podem ser firmadas, ainda, com outras cooperativas locais, regionais ou nacionais para prática de *benchmarking*, o que também reforçaria o atendimento ao princípio da intercooperação.

#### 4.2.2 Proposição de melhorias para o modelo de gestão

Pela análise procedida, constata-se que a cooperativa tem atendido o que preconiza o modelo de gestão proposto por Oliveira (2015), porém, alguns componentes podem ser mais explorados pela organização. É o caso do componente estratégico, para o qual sugere-se a elaboração do planejamento estratégico voltado para cooperativa. Para isso, uma pessoa ou equipe qualificada seria necessária para auxiliar o processo de elaboração, que deveria envolver na elaboração e comprometer para a execução, todos os cooperados e colaboradores.

Também em relação ao componente diretivo, a comunicação pode ser melhorada por meio de reuniões mensais com os setores da cooperativa, para informar o andamento da execução dos trabalhos, esclarecer dúvidas e questões, para *feedback* sobre os principais pontos coletados nas pesquisas trimestrais realizada com os cooperados e clientes. No que se refere ao componente de avaliação, propõe-se ações voltadas para o ambiente interno da organização cooperativa, como por exemplo: avaliação de desempenho para os colaboradores e pesquisa de clima organizacional, dentre outros. Ademais, para o componente tecnológico, sugere-se oferecer o uso de cartão de débito como forma de pagamento das faturas de energia no caixa da cooperativa, bem como, outras alternativas para pagamento como o cartão de crédito e PIX.

#### 4.2.3 Proposição de melhorias para os mecanismos de controle

Conforme verificado, a cooperativa dispõe de uma estrutura básica de governança, atendendo aos requisitos legais. Porém, alguns desses mecanismos podem ser aperfeiçoados e outros implementados dentro da organização cooperativa.

Em relação aos mecanismos que podem ser aperfeiçoados:

O conselho de administração é órgão de suma importância no sistema de governança devido as suas atribuições, entre elas, de estabelecer as diretrizes estratégicas da cooperativa, monitorar e controlar as ações dos gestores (diretoria executiva). A direção executiva é responsável pela gestão da cooperativa, por colocar em prática as decisões do conselho de administração, referendadas pela assembleia, e a ele prestar contas. Por esses motivos, faz-se necessário a separação dos cargos de presidente do conselho e de diretor-presidente para mitigar os possíveis conflitos de interesse (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; IBGC, 2015; MACIEL *et al.*, 2019; OCB, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Apesar do conhecimento de que a mesma pessoa desempenha a figura do principal e do agente em grande parte das cooperativas brasileiras (BIALOSKORSKI NETO, 2004), ou seja, as cooperativas se encontram no modelo de governança tradicional (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013), sugere-se a segregação das funções de presidente do conselho e de diretor-presidente. Essa segregação, que não ocorre no contexto atual da cooperativa, minimizaria a possibilidade de conflitos de interesse, que poderiam ocorrer entre os cooperados, dado o estilo presidencialista na governança (BAGGIO; BAGGIO; KELM, 2019).

Igualmente sugere-se que a cooperativa, mediante formalidades regimentais e estatutárias, estipule limites para reeleição de membros do conselho de administração e conselho fiscal. Apesar da clareza de que os atuais conselheiros estão nos cargos porque venceram a concorrência no processo eleitoral, demonstrando a confiança dos cooperados nesses dirigentes, a não limitação no número de mandatos, pode vir a ser um problema no futuro (BAGGIO; BAGGIO; KELM, 2019; BIALOSKORSKI NETO, 2004; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; MACIEL *et al.*, 2018). A limitação para reeleição especialmente do cargo de presidente de conselho reduziria a ocorrência do acúmulo dessa função com a função de diretor-presidente e o não acúmulo dessas funções, proporcionaria o

avanço na estrutura de governança, da tradicional para a tradicional estendida (CHADDAD; ILIOPULOS, 2013; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013).

Complementarmente, apesar da lei das organizações cooperativas determinar que os membros do conselho de administração e fiscal sejam membros da cooperativa (BRASIL, 1971), propõe-se para ambos os conselhos a participação de especialistas, sem direito a voto, que possam opinar sobre assuntos específicos de que sejam sabedores. Para Brummer (2018) e Basterretxea, Cornforth e Heras-Saizarbitoria (2020) a falta de conhecimento, habilidade e experiência dos conselheiros para tomada de decisão e monitoramento da gestão é um dos entraves da governança nas cooperativas, estimulada pela própria singularidade da organização ao permitir que qualquer membro possa candidatar-se como conselheiro. E, no caso das cooperativas brasileiras, essa conjuntura é reforçada pela legislação.

A participação de especialistas como consultores, externos e independentes da cooperativa, minimizaria os problemas causados pela ausência de profissionais no conselho e elevaria o poder de estratégia por utilizar uma visão imparcial quanto a administração da cooperativa, conforme ressaltado pelo IBGC (2015) e OCB (2015). Ainda, considerando as atribuições do conselho fiscal, dentre elas a de focar na auditoria, análise dos resultados e da prestação de contas da cooperativa (BRASIL, 1971; IBGC, 2015; MACIEL *et al.*, 2018; OCB, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014), sugere-se que na composição deste órgão, haja membros com conhecimentos técnicos na área contábil para facilitar o entendimento dos demonstrativos analisados.

Com relação a direção executiva da cooperativa, além das observações sobre a segregação de funções, sugere-se a contratação de profissionais não cooperados para compor esse órgão a fim de contribuir para profissionalização da gestão, conforme preconiza a teoria e ampara a legislação. Essa sugestão se ampara no fato de que o atual diretor-presidente está no cargo há mais de três décadas e tem demonstrado eficiência e eficácia na gestão, cujo desempenho se

confirma ao analisar as demonstrações contábeis, precisa continuar quando o mesmo se afastar de modo a garantir a sustentabilidade de longo prazo da cooperativa (MACIEL *et al.*, 2018; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2021).

Quanto a auditoria independente, devido a ter-se detectado a prestação de serviços pela mesma empresa nos últimos cinco anos, propõe-se que se proceda a rotatividade na contratação das empresas de auditoria, para garantir a neutralidade dos auditores. Mesmo que não se atribua as cooperativas, a instrução normativa 308 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 1999) assevera que uma empresa de auditoria não pode prestar serviços a um mesmo cliente por período superior a cinco anos, além disso, deve haver um intervalo de três anos para recontração. Em se tratando de cooperativas, o IBGC (2015) recomenda que, em havendo contratações contínuas após cinco anos, deverá o conselho de administração (ou comitê de auditoria) da cooperativa certificar-se de que há a rotação dos profissionais auditores que compõem a equipe da empresa de auditoria destinada a prestação do serviço na organização.

Destaca-se, ainda, que o serviço de ouvidoria disponibilizado pela cooperativa é focado no atendimento ao cliente/consumidor, porém, recomenda-se um canal formal para denúncias, reclamações e sugestões acessível a quaisquer *stakeholders* da cooperativa. A identificação dos usuários desse canal deve ser mantida em sigilo e as informações relatadas devem ser reportadas para o conselho de administração para apuração e providências, caso necessário (IBGC, 2015; OCB, 2015).

Por fim, para tornar mais robusta a estrutura de governança da cooperativa, propõe-se a adoção ou implementação dos seguintes mecanismos de controle (IBGC, 2015; OCB, 2015; SILVA; SEIBERT, 2016; ROSSETTI; ANDRADE, 2014):

- a) Comitês/Núcleos Sociais: devem ser compostos por cooperados e familiares para atuação nas comunidades. Por meio desses comitês os representantes comunitários reúnem os pedidos dos cooperados e

encaminham à administração da cooperativa. Essa, por sua vez, analisa a possibilidade ou não de atendimento aos pedidos;

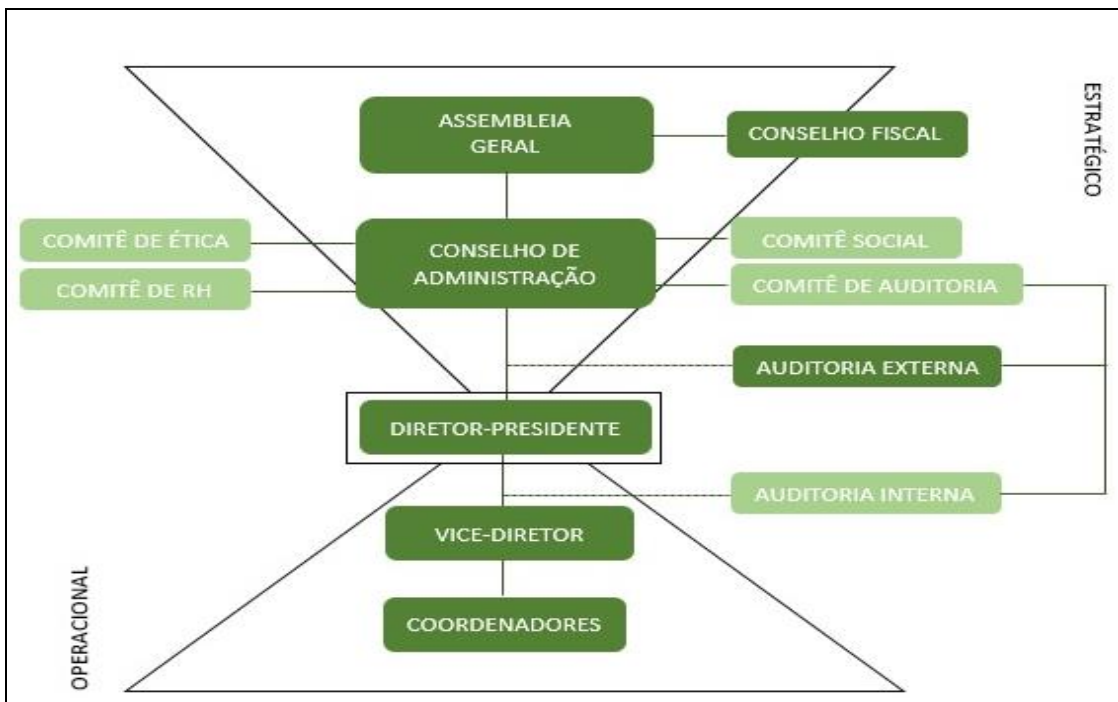
- b) Comitê de Ética: para tratar as questões relacionadas ao código de conduta e ética da cooperativa, bem como, resolver os dilemas e os conflitos de natureza ética registrados pela ouvidoria;
- c) Comitê de Recursos Humanos: implementado para cuidar dos assuntos relacionados a remuneração de funcionários, sucessão de cargos, contratações e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e clima organizacional, avaliação anual de conselheiros e formação de perfil desejado para os novos, dentre outros;
- d) Comitê de Auditoria: vinculado ao conselho de administração, atuaria junto a auditoria interna e auditoria independente para garantir o bom desempenho de ambas e avaliar o cumprimento das recomendações feita pelos auditores externos, dentre outras atribuições.
- e) Auditoria Interna: reporta-se ao comitê de auditoria e na ausência desse, para o conselho de administração. Visa o acompanhamento dos processos internos e, principalmente, encontrar irregularidades nas atividades da cooperativa.

Outros mecanismos de governança, também podem ser utilizados pela cooperativa. São eles: sistema de remuneração para os conselhos e gestão, tratando sobre valores e formas de remuneração, visando a redução de conflitos de interesse; e a formalização de normas internas sobre *compliance*, gestão de riscos, sistemas de controles internos, dentre outros não abrangidos pelo código de conduta e ética, que possam contribuir para a transparência, a equidade e para o bom relacionamento com os *stakeholders* da cooperativa (IBGC, 2015; MACIEL *et al.*, 2018; OCB, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; SILVA; SEIBERT, 2016).

Na sequência, apresenta-se a Figura 1 que demonstra a estrutura de governança sugerida para a cooperativa:



Figura 1 – Estrutura de governança proposta para a cooperativa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Na Figura 1, os órgãos sugeridos estão identificados pela cor verde mais clara, ou seja, o comitê social, comitê de auditoria, comitê de recursos humanos, comitê de ética e a auditoria interna. Cada um está vinculado, dentro da estrutura, conforme preconiza a literatura revisada. Também é possível verificar, por meio do desenho dos triângulos, a separação entre a parte estratégica e a parte operacional da governança da organização cooperativa, sendo o diretor-presidente o elo entre eles.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar comparativamente o modelo de gestão e a estrutura de governança adotados por uma cooperativa de distribuição e geração de energia com o que preconizam os órgãos legisladores e reguladores e a literatura revisada. A cooperativa, objeto de estudo, escolhida por acessibilidade, localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul e tem importante participação no desenvolvimento econômico da região onde atua.

Para o desenvolvimento do estudo, realizou-se pesquisa documental, observação não participante e entrevistas não estruturadas com os cooperados, colaboradores e membros dos órgãos administrativos da organização cooperativa. As evidências coletadas foram analisadas por meio de análise de conteúdo e trianguladas com o que preconizam os organismos legisladores e reguladores e a literatura revisada, o que permitiu identificar uma lacuna e propor melhorias tanto no modelo de gestão quanto na estrutura de governança da organização cooperativa.

Pelos resultados, constatou-se que a cooperativa atende aos princípios da governança, do cooperativismo e ao modelo de gestão proposto por Oliveira (2015). Também se constatou que a cooperativa dispõe de uma estrutura básica de governança, conforme exigido pela lei das cooperativas e pela agência reguladora ANEEL, que se enquadra no modelo tradicional de governança (CHADDAD; ILIOPULOS, 2013). Portanto, mesmo que a cooperativa atenda alguns quesitos investigados, identificou-se lacunas entre as recomendações dos organismos legisladores e reguladores e a teoria revisada o que oportunizou sugestões de melhorias no modelo de gestão e nas práticas de governança adotadas pela cooperativa.

Nesse sentido, sugeriu-se algumas ações para fortalecer o cumprimento dos princípios de interesse pela comunidade; da responsabilidade organizacional; da educação, formação e informação; e da intercooperação. Igualmente, sugeriu-se ações para melhoria dos componentes estratégico, diretivo, avaliativo e tecnológico, pertencentes ao modelo de gestão da cooperativa.

Quanto a estrutura de governança, propôs-se medidas para aperfeiçoar os mecanismos existentes, em particular, o conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria independente, a diretoria executiva e a ouvidoria. Complementarmente, também foi proposto a implementação de outros mecanismos importantes para cooperativa, tais como: comitê de auditoria, comitê social, comitê de ética, comitê de recursos humanos, auditoria interna, sistema de remuneração e normas internas. Destaca-se que a separação entre o presidente do conselho e o diretor-presidente da cooperativa, permitirá a alteração na estrutura de governança, avançando do modelo

tradicional para o tradicional estendido. Essa alteração proporcionará mais qualidade na tomada de decisão e minimização dos possíveis conflitos de interesse entre os cooperados.

Destaca-se que a cooperativa que foi objeto de estudo tem apresentado um desempenho econômico bastante satisfatório ao longo de mais de três décadas sob o comando de uma mesma pessoa, porém o sucesso do passado não é garantia para sucesso no futuro. Assim, a profissionalização da gestão, mesmo em organizações cooperativas é fundamental para viabilizar sustentabilidade de longo prazo, dado que essas organizações estão inseridas num ambiente capitalista e em constantes mudanças.

O estudo contribui especialmente com a cooperativa objeto de estudo, pois possibilita o aprimoramento do modelo de gestão e a ampliação das práticas de governança adotadas. Porém, pode também contribuir com outras cooperativas ao servir de base para estudos futuros, consulta e comparações quanto aos resultados no modelo de gestão e estrutura de governança analisados. No mesmo viés, também se contribui com a comunidade acadêmica na produção de conhecimento e incentivos que impulsionem futuras pesquisas sobre governança em cooperativas. Podendo, inclusive, serem feitas pesquisas entre cooperativas do mesmo ramo situadas em regiões distintas e ou comparativas entre cooperativas nacionais e internacionais.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA (ANEEL). **Contrato de permissão para prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica nº 030/2010**. Disponível em: [https://www.aneel.gov.br/documents/10184//17519938//Contrato\\_Permiss%C3%A3o\\_030\\_2010\\_CERMISS%C3%95ES.pdf](https://www.aneel.gov.br/documents/10184//17519938//Contrato_Permiss%C3%A3o_030_2010_CERMISS%C3%95ES.pdf). Acesso em 03 de fev. 2020

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K.; KELM, M. L. Desafios, experiências e estratégias de adoção da governança em cooperativas. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v17i1.5084>

BANCE, P.; SCHOENMAECKERS, J. The increasing role and the diversity forms of Commons for production and preservation of essential goods and services. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 92, n. 1, p. 5-12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12318>

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. Revista e Ampliada. Coimbra – Portugal: Editora Almedina, 2011.

BASSI, A.; FABRI, A. Under pressure: Evolution of the social economy institutional recognition in the EU. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v.91, n. 3, pp. 411-433, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12264>

BASTERRETXEA, I.; CORNFORTH, C.; HERAS-SAIZARBITORIA, I. Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. **Economic and Industrial Democracy**, p. 1-26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. 2a ed.. São Paulo: Nova Cultural, 1987

BIALOSKORSKI NETO, S. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, v. 48, p. 225-241, 2004.

BRASIL. Lei nº 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm). Acesso em: 19 de setembro de 2019.

BRONSTRUP, D. K., FRIEDRICH, R., SEIBERT, R. M., SILVA, R. C. F., SOUZA, L. M. Análise fundamentalista de cooperativas agrícolas do interior do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 208-224, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043240801>

BRUMMER, V. Of expertise, social capital, and democracy: Assessing the organizational governance and decision-making in German Renewable Energy Cooperatives. **Energy Research & Social Science**, v. 37, p. 111-121, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.039>

CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21328>

COSTA, D. R. M., CHADDAD, F. B., AZEVEDO. The determinants of ownership structure: evidence from Brazilian agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 62-79, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21325>

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução CVM nº 308, de 14 de maio de 1999**. Dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.normaslegais.com.br/legislacao/cvm308\\_1999.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/cvm308_1999.htm). Acesso em: 09 Abril. 2020.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>

GUTTMANN, A. Commons and cooperatives: A new governance of collective action. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 52, p. 33-53, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12291>

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

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Qué es una cooperativa?**. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>. Acesso em 08 out. 2020

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Identidad cooperativa**: nuestros principios y valores. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Acesso em 08 out. 2020

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

MACIEL, A. P. B., SEIBERT, R. M., SILVA, R. C. F., WBATUBA, B. B. R., SALLA, N. M. C Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170228>

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015. 327 p.

OLIVEIRA, B.; GUIMARÃES, L. J. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer?. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-32, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043243342>

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em 30 out. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do cooperativismo brasileiro 2020**. Brasília: Sistema OCB, 2020

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. OCB, 2015.

PÉREZ GONZÁLEZ, M.; PALMA, L. The “business–territory” relationship of cooperative societies as compared to the conventional business sector in the region of Andalusia. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 91, nº 4, p. 1-19, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12282>

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, R. C. F.; SEIBERT, R. M. Governança: os diferentes mecanismos de controle para organizações com e sem fins lucrativos. **Vivências**, v.12, n.22, p. 168-186, 2016.

SILVA, R. C. F.; SEIBERT, R. M. Governança corporativa: história e tendências. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.9, n.3, p.76-101, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

## Contribuições de autoria

### 1 – Raiziane Cássia Freire da Silva (Autor correspondente)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração  
<http://orcid.org/0000-0002-5072-5056> • raifreire@hotmail.com  
Contribuição: Escrita = revisão e edição | Visualização

### 2 – Hindra Ruana Campos Severo

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
<https://orcid.org/0000-0003-2493-1136> • hindracsevero@gmail.com  
Contribuição: Escrita - primeira redação | Conceituação | Curadoria dos dados | Investigação | Metodologia | Análise formal

### 3 – Rosane Maria Seibert

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração

<http://orcid.org/0000-0001-9477-9948> • [rseibert@san.uri.br](mailto:rseibert@san.uri.br)

Contribuição: Escrita - revisão e edição | Supervisão | Validação | Administração do projeto

### 4 – Thalya Miriam de Mattos Steffens

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

<https://orcid.org/0000-0003-1914-1869> • [thalyamattos@hotmail.com](mailto:thalyamattos@hotmail.com)

Contribuição: Escrita - primeira redação | Conceituação | Curadoria dos dados | Investigação | Metodologia | Análise formal

## Como citar este artigo

MATTOS; T. M. S.; CAMPOS SEVERO; H.R.; SEIBERT; R. M.; SILVA, R. C. F. Modelo de Gestão e Estrutura de Governança: O Caso de uma Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.9, n.18, e4, 2022. DOI 10.5902/2359043267574. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043267574>.