

## Gestão e Governança

# Mecanismos de governança corporativa de cooperativas que afetam a resiliência organizacional

Corporate governance mechanisms of cooperatives that affect organizational resilience

Jean Carlos da Silva Américo<sup>I</sup> , Silvia Morales Queiroz Caleman<sup>I</sup> ,  
Tobias Coutinho Parente<sup>II</sup> 

<sup>I</sup> Universidade do Estado de Mato Grosso , Campo Grande, MT, Brasil

<sup>II</sup> Fundação Getúlio Vargas , São Paulo, SP, Brasil

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar as condições causais de mecanismos de governança corporativa de cooperativas que afetam resiliência organizacional. Dentre as diversas formas de negócios, constatam-se que as organizações cooperativas aparentam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas, quando comparadas as demais. Porém, a sua sobrevivência não é de forma alguma garantida, pois este modelo é complexo e apresenta objetivos ambíguos. Neste aspecto, este estudo foca na relação entre governança corporativa em cooperativas e resiliência organizacional. Para tanto, foi aplicado uma survey em cooperativas na condição de continuadas e descontinuadas e foi utilizada a técnica de análise QCA. Nossos achados sugerem que a participação dos cooperados nas assembleias e a qualificação do conselho fiscal são os principais aspectos para a explicação da resiliência organizacional.

**Palavras-chave:** Governança corporativa, Cooperativas agropecuárias, Resiliência organizacional

## ABSTRACT

This study aims to verify the causal conditions of corporate governance mechanisms of cooperatives that affect organizational resilience. Among the various forms of business, it is found that cooperative organizations appear to be more resilient in times of crisis and uncertainty, when compared to others. However, their survival is by no means guaranteed, as this model is complex and presents ambiguous objectives. In this regard, this study focuses on the relationship between corporate governance in cooperatives and organizational resilience. To this end, a survey was applied in cooperatives in the condition of continued and discontinued and the QCA analysis technique was used. Our findings suggest that the participation of cooperative members in assemblies and the qualification of the fiscal council are the main aspects for explaining organizational resilience.

**Keywords:** Corporate Governance, Agricultural Cooperative, Organizational Resilience

## 1 INTRODUÇÃO

A ocorrência de eventos inesperados de diversas naturezas impactam as organizações. Transformações nos cenários econômico, social, ambiental e tecnológico evidenciam a necessidade das organizações em se adaptarem às mudanças. Em outras palavras, as organizações precisam desenvolver a capacidade de sobreviver, adaptar-se e de sustentar suas atividades em face das mudanças.

A capacidade das organizações em lidar com as diversas incertezas é conhecida como resiliência organizacional (Lampel; Bhalla; Jha, 2014). Desenvolver ações que promovam a resiliência, num contexto de crise ou de vulnerabilidade, figura-se como uma opção desejada, visando à antecipação e previsão destas ocasiões, bem como a possibilidade para reverter as consequências das crises. Nessa perspectiva, a resiliência organizacional pode contribuir para que as organizações voltem à sua normalidade (Akgün; Keskin, 2014) ou, até mesmo, melhorem o seu desempenho (Annarelli; Nonino, 2016).

Para Lampel, Bhalla e Jha (2014), isto é possível na medida em que a organização alinha as formas alternativas de governança à resiliência organizacional. A literatura sobre resiliência organizacional destaca a importância da governança para seu desenvolvimento (Carmeli; Markman, 2010; Thompson, 2019). Em outras palavras, organizações resilientes têm como ponto de apoio práticas de governança (Thompson, 2019). Em síntese, governança é essencial para a resiliência organizacional (Carmeli; Markman, 2010).

No contexto organizacional Frank e Cook (2019) e Grashuis e Franken (2020) constataram que as organizações cooperativas aparentavam ser mais resistentes em momentos de crises e incertezas quando comparadas às outras empresas. No entanto, Grashuis e Cook (2018) afirmam que a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo organizacional pode ser falho e complexo, apresentando objetivos ambíguos.

No Brasil, especificamente, constata-se diversos casos de cooperativas que não lograram êxito e foram liquidadas. Em especial no ramo de cooperativas agropecuárias,

vê-se que muitas passaram por períodos de turbulência que levaram à sua liquidação.

Em linhas gerais e para fins de recorte metodológico, entende-se neste estudo que cooperativas que passam ou passaram por um processo de liquidação/dissolução são aquelas que não foram resilientes, seja diante de alguma turbulência externa ou diante de falhas em seus processos internos de gestão ou governança.

Parte-se do pressuposto de que os mecanismos de governança corporativa de cooperativas afetam resiliência organizacional. Posto isto, este estudo tem por desafio responder à seguinte questão de pesquisa: *“Mecanismos de governança corporativa de cooperativas afetam a resiliência organizacional?”*. Tem-se, com isso, a oportunidade de analisar as condições causais de mecanismos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas.

Para um melhor desenvolvimento da pesquisa, este estudo foi dividido em quatro partes além desta introdução e das considerações finais. A primeira parte discute os conceitos teóricos de resiliência de cooperativas e governança corporativa de cooperativas agropecuárias. A segunda parte refere-se aos procedimentos metodológicos da pesquisa. Na terceira etapa são apresentados os resultados alcançados e por fim na quarta etapa são apresentadas a análise e discussão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Resiliência em organizações cooperativas

As crises econômicas evidenciaram como a economia global e suas organizações têm sido incapazes de se sustentarem em meio às adversidades (Johnson *et al.*, 2016). No entanto, o modelo organizacional cooperativo vem demonstrando capacidade de resiliência frente às crises em diferentes setores ao redor do mundo (Birchall; Simmons, 2004).

Alguns autores apontam as principais razões que levam as cooperativas a serem organizações resilientes (Birchall; Ketilson, 2009, Johnson *et al.*, 2016, Roelants *et al.*,

2012). Características tais como: decisões conservadoras na gestão e nos investimentos; o comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise; e os laços sociais existentes contribuem para que as cooperativas sejam mais resilientes que as empresas capitalistas (Birchall; Ketilson, 2009).

Johnson *et al.* (2016) afirmam que as cooperativas são mais resilientes pelo fato de serem capazes de fornecer emprego e renda sustentável para indivíduos e comunidades. Do ponto de vista de Roelants *et al.* (2012), a resiliência de cooperativa geralmente está ligada à participação dos membros na gestão da cooperativa.

Dalcero *et al.* (2023) argumentam que a resiliência das cooperativas contribui na superação e na melhoria do desenvolvimento das comunidades locais em cenários de exposição a choques.

Para Johnson *et al.* (2016) o compromisso dos membros é visto como um recurso crucial para a resiliência. Segundo os autores, esse aspecto inclui a motivação para participação dos membros, a identificação dos cooperados com a cooperativa e seu compromisso e lealdade. Esses atributos, por sua vez, dependem da confiança entre os membros, bem como a educação e as habilidades dos membros.

Em suma, costuma-se dizer que as cooperativas são resilientes em tempos de crise e que são essenciais para o desenvolvimento das pequenas empresas. No entanto, Johnson *et al.* (2016) afirmam que ainda há um debate animado tanto sobre a capacidade das cooperativas de cumprir seus objetivos, e até que ponto elas podem ser consideradas formas resilientes de organização.

Com base nesse argumento, é possível observar várias situações de cooperativas que estão passando por problemas financeiros e algumas delas entrando em processo de liquidação (Pivoto; Waquil; Spanhol, 2015). No Brasil especificamente, há evidências de grandes e importantes cooperativas que passaram por problemas de liquidação.

Davis e Bialoskorski Neto (2010) argumentam que foram observadas muitas iniciativas cooperativistas, grandes sociedades com reputação respeitável,

fracassarem de forma repentina e inesperada, o que sugere que alguns problemas não eram transparentes ou não eram facilmente perceptíveis.

A falta de direitos de propriedade claramente definidos pode gerar problemas de governança em cooperativas, dificultando sua gestão e capitalização (Cook, 1995; Zylbersztajn, 2002).

Crúzio (1999) identifica causas como intervenção externa, hierarquização incompatível, conflitos nas responsabilidades administrativas, limitações na fiscalização e eleições com baixa representatividade, permitindo a perpetuação de grupos no poder. Zylbersztajn (2002) destaca custos de controle, assimetria informacional e incentivos que afetam a relação entre cooperados e cooperativa, tornando insuficiente o aspecto doutrinário para reduzir custos de transação.

A falta de direitos de propriedade claramente definidos pode gerar problemas de governança em cooperativas, dificultando sua gestão e capitalização (Cook, 1995; Zylbersztajn, 2002).

Crúzio (1999) identifica causas como intervenção externa, hierarquização incompatível, conflitos nas responsabilidades administrativas, limitações na fiscalização e eleições com baixa representatividade, permitindo a perpetuação de grupos no poder. Zylbersztajn (2002) destaca custos de controle, assimetria informacional e incentivos que afetam a relação entre cooperados e cooperativa, tornando insuficiente o aspecto doutrinário para reduzir custos de transação.

Por sua vez, Grashuis e Franken (2020) analisaram a não resiliência em cooperativas, destacando a importância da estratégia de saída do mercado. Eles diferenciam dois tipos de falhas: liquidação ou dissolução, onde os ativos deixam de ser utilizados, e fusão ou aquisição, em que outra organização assume os ativos. Ambas as estratégias têm implicações distintas e não devem ser vistas como totalmente negativas.

No entanto, pode-se considerar que a sobrevivência das cooperativas não é de forma alguma garantida, pois este modelo organizacional pode apresentar falhas e é complexo (Grashuis; Cook, 2018).

Salifu *et al.* (2010) observam que as cooperativas não são imunes às crises econômicas e que considerável esforço humano e institucional é necessário para dirigir e administrar uma cooperativa de forma eficaz. No geral, as organizações cooperativas continuam a enfrentar muitos desafios, como a falta de gestão eficiente e tentativa de atingir metas de equidade com associações que podem ter diferentes interesses (Cook, 2018).

Grashuis (2018) argumenta que não há pesquisas aplicadas para explicar por que a adaptação aos desenvolvimentos internos e externos pode contribuir para uma eventual saída de mercado de uma cooperativa, mas não de outra. Enfim, ainda há uma discussão na literatura sobre a capacidade das cooperativas de serem organizações resilientes. No entanto, na visão de Ribas e Júnior (2023) é crucial que as cooperativas superem barreiras como resistência à mudança, falta de recursos e desafios de governança.

Nessa perspectiva, torna-se relevante o estudo da governança corporativa das organizações cooperativas. Em especial, para a compreensão da influência dos mecanismos de governança sobre a resiliência das organizações cooperativas.

No quadro 1 são apresentados os principais motivos que os autores consideram as cooperativas como sendo ou não um modelo organizacional resiliente.

Quadro 1 – Fatores a favor e contrários à resiliência de cooperativas

| Organizações Cooperativas |   |   |
|---------------------------|---|---|
| Fatores para Resiliência  | Principais Motivos  | Autores   |
| Favoráveis                | Decisões conservadoras na gestão e nos investimentos.                                     | Birchall e Ketilson (2009)  |
|                           | Comprometimento e fidelidade dos membros em momentos de crise.                            | Johnson et. al, (2016); Birchall e Ketilson (2009); Busemeyer; Trampusch (2012) |
|                           | Laços sociais.  | Birchall e Ketilson (2009)  |
|                           | Participação dos membros na gestão da cooperativa.  | Roelants et. al. (2012); Johnson et. al, (2016)                                 |
|                           | Senso de identidade, compromisso e coesão dos membros.                                    | Birchall (2011); Borda-Rodriguez; Vicari (2014) Busemeyer; Trampusch (2012)     |
|                           | Conhecimento, habilidades e investimento na educação dos membros.                         | Borda-rodriguez e Vicari (2014); Johnson et. al, (2016)                         |
| Contrários                | As cooperativas são gerenciadas pelos próprios membros.                                   | Carvalho <i>et al.</i> (2015)   |
|                           | Problemas de governança: free-rider, horizonte, portfólio, controle, custo de influência. | Cook (1995) Cook e Iliopoulos (1998); Pivoto (2013)                             |
|                           | Regimentação externa na organização.  | Crúzio (1999)   |
|                           | Falta de gestão eficiente.  | Birchall (2011); Cook (2018)  |
|                           | Baixa representatividade nas eleições da cooperativa.                                     | Crúzio (1999)   |
|                           | Decisões da administração são tomadas de forma unilateral.                                | Crúzio (1999); Grashuis (2018); Grashuis e Franken (2020)                       |
|                           | Relações de poder na estrutura da cooperativa.  | Crúzio (1999); Grashuis e Franken (2020)  |
|                           | Responsabilidades na administração da cooperativa.  | Crúzio (1999); Grashuis e Franken (2020)  |
|                           | Atribuições do conselho fiscal.   | Schneider (1991) Crúzio (1999)  |
|                           | Oportunismo dos agentes.  | Zylberstajn (2002)  |

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2 Governança Corporativa em Cooperativas

A governança corporativa em cooperativas surge como um instrumento que contribui ao alinhamento de interesses entre as partes, reduzindo os potenciais conflitos de agência. É necessário assegurar que as cooperativas sejam gerenciadas em consonância com os interesses de seus membros, sendo este o foco das questões de governança quando concebida sob o arcabouço da teoria da agência (Correia; Amaral, 2006).

No entanto, pouco se sabe sobre práticas de governança das cooperativas que vão além daquelas determinadas pela legislação (Siqueira; Bialoskorski Neto, 2014). Costa, Chaddad e Azevedo (2012) constataram que a maioria das cooperativas agropecuárias se encontra no nível básico de governança e argumentam que adequar a governança de cooperativa e seu funcionamento, é importante para controle e redução de conflitos de interesse.

Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) argumentam que parte da estrutura de governança das cooperativas é originada de uma determinação legal, ou seja, a presença de conselhos de administração e fiscal é uma imposição e não uma opção de adoção.

Segundo Cardoso e Camilo (2023) são em número de cinco os princípios que norteiam as boas práticas da governança Cooperativa, tais como, autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade.

No caso brasileiro, a Lei 5.764/71 determina alguns mecanismos de governança para as cooperativas (BRASIL, 1971), como as assembleias, por meio da participação dos cooperados, o estabelecimento de uma diretoria ou conselho de administração e um conselho fiscal. A estrutura organizacional da cooperativa, estatutariamente define como se operam as relações entre os membros na cooperativa.

A participação dos cooperados ocorre principalmente nas Assembleias Gerais (AGs), onde cada membro tem direito a um voto, fortalecendo a governança e reduzindo

a assimetria de informação (Bialoskorski Neto, 2007). Canassa, Costa e Pagliarussi (2025) defendem que mesmo que o voto nas cooperativas esteja pulverizado dentro de estruturas de propriedade dispersas, trata-se de uma ferramenta relevante para a governança corporativa com a qual os membros podem promover mudanças quando necessário. Esse envolvimento gera compromisso e fidelidade, fatores essenciais para a resiliência da cooperativa (Birchall; Ketilson, 2009; Johnson *et al.*, 2016; Roelants *et al.*, 2012).

No entanto, o crescimento das cooperativas pode dificultar a participação democrática devido à complexidade operacional e ao aumento de cooperados (Fulton; Giannakas, 2001). Isso reduz o valor relativo do voto individual e eleva os custos de oportunidade da participação (Bialoskorski Neto, 2007). Para mitigar esse problema, recomenda-se fortalecer a comunicação e promover assembleias prévias para incentivar o engajamento (Busemeyer; Trampusch, 2012).

A educação cooperativista é essencial para fortalecer a governança e a identidade dos associados, promovendo fidelidade e competitividade (Schneider, 2007). Além da gestão empresarial, a gestão social contribui para o sentimento de pertencimento dos cooperados (Ferreira; Presno Amoedo, 2008). Dessa forma, a educação contínua incentiva a participação ativa e garante a resiliência organizacional (Schneider, 2003).

O conselho de administração (CONAD) é um pilar da governança corporativa nas cooperativas, composto exclusivamente por associados eleitos em assembleia, sem controle externo (Costa, 2010; Staatz, 1987). Sua função é representar os cooperados e supervisionar a gestão, garantindo integridade e controle sobre a cooperativa (Basterretxea; Cornforth; Heras-Saizarbitoria, 2020).

A governança cooperativa desvincula o direito de controle do capital investido, o que pode gerar desafios como expropriação de sócios e consumo de bens não pecuniários (Costa; Chaddad; Azevedo, 2012). Para lidar com essa complexidade, recomenda-se que o CONAD mantenha o controle estratégico e delegue a gestão a executivos especializados (Grashuis, 2018).

A separação entre controle e gestão fortalece a governança e a resiliência organizacional, sendo avaliada pela delegação formal do controle ao CONAD e pela separação das decisões estratégicas e operacionais (Hendrikse, 2005; Costa; Chaddad; Azevedo, 2012). O CONAD monitora e aprova projetos propostos pela gerência, garantindo alinhamento com os interesses da cooperativa (Harris; Raviv, 2008). Assim, a ratificação e o monitoramento cabem ao conselho, enquanto a proposição e implementação são funções da gestão (Fama; Jensen, 1983).

O conselho fiscal (CONFIS) é um órgão independente, subordinado apenas à assembleia geral, responsável por monitorar as atividades da cooperativa (Comfhort, 2004). Ele atua como um mecanismo essencial de governança, garantindo controle independente e agregando valor à organização (IBGC, 2015).

Fama (1980) destaca que, em um ambiente competitivo, mecanismos de monitoramento de baixo custo tendem a prevalecer, e o CONFIS cumpre esse papel ao supervisionar gestores e garantir a continuidade da cooperativa (Becht; Bolton; Roell, 2005).

Para Siqueira e Bialoskorski Neto (2014), a composição do CONFIS deve priorizar a capacidade técnica e a diversidade de experiências dos membros. A qualificação dos conselheiros fortalece o monitoramento e a governança da cooperativa. Johnson *et al.* (2016) reforçam que o compromisso dos membros é um fator essencial para a resiliência organizacional.

Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) destacam que os conselheiros fiscais devem acompanhar a gestão da cooperativa, emitir opiniões e se posicionar perante os cooperados. Para Carpes (2015), o conselho fiscal deve revisar periodicamente o caixa e alertar sobre medidas do conselho de administração que possam contrariar aspectos legais ou a doutrina cooperativista.

O CONFIS pode consultar profissionais independentes para auxiliar em questões relevantes e deve elaborar seu plano de trabalho, agenda, atas e relatórios para a assembleia geral (OCB, 2019). Essas atribuições garantem transparência, controle e minimizam conflitos de interesse, fortalecendo a resiliência organizacional (Siqueira; Bialoskorski Neto, 2014).

A auditoria (AUDIT) é um mecanismo essencial de governança corporativa que reduz problemas de agência decorrentes da separação entre propriedade e gestão (Watts; Zimmerman, 1983). Imhoff JR (2003) destaca que a auditoria e a governança estruturada melhoram o fluxo de informações, mitigando comportamentos oportunistas por meio da avaliação independente da gestão.

Nas cooperativas, a necessidade de monitoramento é ainda maior para evitar expropriação (Hendriksen; Van Breda, 1999). A auditoria reduz a assimetria da informação e melhora a governança ao garantir relatórios confiáveis (Al-Ajmi, 2009; Cohen *et al.*, 2002). Diante da complexidade da propriedade coletiva, a auditoria se torna fundamental para inibir comportamentos oportunistas e fortalecer a resiliência organizacional (Hendriksen; Van Breda, 1999).

Quadro 2 – Mecanismos Internos de Governança Corporativa em Cooperativas

| Base - Teoria da Agência   |                          | Mecanismos de Governança | Práticas de Governança Corporativa em Cooperativas  | Resiliência Organizacional |
|--|--------------------------|--------------------------|---|----------------------------|
| Reduzir assimetria de informação e comportamento oportunista – alinhamento | Incentivo e Controle     | AG                       | 1. Participação em assembleia   | Cooperativas resilientes   |
|  |                          |                          | 1a. Existência relatórios de gestão<br>1b. Realização de Pré-assembleias<br>1c. Educação cooperativista   |                            |
|  | Controle e Monitoramento | CONAD                    | 2. Separação entre propriedade e gestão   |                            |
|  |                          |                          | 2a. Contratação e demissão do responsável pela gestão.<br>2b. Proposição e implementação de projetos pelo gestor.<br>2c. Ratificação e monitoramento dos projetos de investimento pelo CONAD. |                            |
|  |                          | CONFIS                   | 3. Qualificação do Conselho fiscal  |                            |
|  |                          |                          | 4. Existência de regimento interno  |                            |
|  |                          | AUDIT                    | 5. Contratação de serviços de auditoria independente  |                            |

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas discussões teórico-empíricas apontadas na literatura foi possível

desenvolver o um modelo estrutural que relaciona mecanismos de governança corporativa em cooperativas e a resiliência organizacional (quadro 2).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de verificar as condições causais de mecanismos internos de governança corporativa que afetam a resiliência organizacional em organizações cooperativas agropecuárias, foram coletados dados por meio de uma *survey* com presidentes e gestores de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul/Brasil. Os dados foram coletados por meio de telefone, e-mail e redes sociais. Após a aplicação do questionário, foi possível obter o retorno de 31 cooperativas.

Com a compilação dos dados, foi utilizada a técnica *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). A natureza da técnica é entender a configuração das variáveis e como essa configuração está ligada a um determinado resultado (*outcome*). Em outras palavras, ao invés de analisar as relações entre variáveis (uma abordagem quantitativa), a QCA compara os casos (Ragin, 1987).

A seleção dos casos para análise por meio da QCA deve considerar a causalidade assimétrica, ou seja, a compreensão das condições que resultaram em determinado resultado e não implica o conhecimento daquelas que levariam ao resultado contrário (Schneider; Wagemann, 2012). Para tanto, foram utilizadas cooperativas agropecuárias em situação de continuada e descontinuada dos setores de grãos e leite de Mato Grosso do Sul/Brasil.

As variáveis foram denominadas da seguinte maneira: (X1) compõe o constructo, relatório de gestão, pré-assembleia e educação cooperativista. A forma de (X2), tem-se contratação/demissão do responsável pela gestão, ratificação dos projetos de investimento e monitoramento do desempenho da gestão, e a proposição e implementação dos projetos da cooperativa. O (X3) tem-se a qualificação do conselho fiscal e o (X4) a regimentação interna do conselho fiscal. O (X5) tem-se a contratação de

serviços de auditoria independente. E por fim, tem-se a variável resultado (outcome) (Y) que representa as cooperativas continuadas e descontinuadas.

### 3.1 Calibração e Medidas

A análise de conjuntos requer uma calibração inicial de cada condição antes de executar os modelos. A calibração funciona como uma classificação padrão para cada condição, levando em consideração o referencial teórico e o número de ocorrências para cada condição. A ideia básica é classificar todos os casos de acordo com uma regra totalmente dentro e totalmente fora (Campbell *et al.* 2016; Fiss, 2011).

No caso das condições, X3, X4 e X5, já estão dicotomizadas entre 0 e 1, e não houve necessidade de serem calibradas. Porém, no caso das condições X1 e X2, não são dicotômicas. As variáveis observadas foram calibradas utilizando o parâmetro de ser avaliado acima da média das respostas, como sendo valor 1 e igual ou abaixo da média para o valor 0.

Deste modo, para cada uma das condições X1 e X2, foi calculada a média das respostas. A média das respostas de X1 foi de 1,61 (na escala de 3 pontos aplicada), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como 1 (presente = avaliação acima da média) e os casos com pontuação menor ou igual a esse valor, foram calibrados como 0 (ausente = avaliação não foi acima da média).

Da mesma forma foi calculado a média das respostas sobre "X2" que foi de 2,06 (na escala de 3 pontos), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como 1 (presente = avaliação acima da média) e os casos com pontuação menor ou igual a esse valor, foram calibrados como 0 (ausente = avaliação não foi acima da média).

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Tabela 1 apresenta as principais informações das cooperativas agropecuárias continuadas e descontinuadas de Mato Grosso do Sul. Com o número de casos das cooperativas disponibilizado pela OCB/MS, foi possível utilizar os dados de 44% dos casos. Esse percentual representa o número de 31 cooperativas, das quais 68% são cooperativas continuadas (com 21 casos) e 32% são cooperativas descontinuadas (com 10 casos). Quanto ao tempo de existência, em média, as cooperativas continuadas possuem 19,7 anos.

Tabela 1 – Resultados dos casos de cooperativas continuadas e descontinuadas

| Cooperativas Agropecuárias |             |                |
|----------------------------|-------------|----------------|
|                            | Continuadas | Descontinuadas |
| Nº de cooperativas         | 31          | 31             |
| Situação (%)               | 68          | 32             |
| Tempo de existência (anos) | 19,7        | 16,8           |
| Grãos (%)                  | 71          | 30             |
| Leite (%)                  | 29          | 70             |

Fonte: dados da pesquisa

No caso das cooperativas descontinuadas, seis já estão paralisadas, ou seja, já foram dissolvidas por completo, e quatro estão em estágio de liquidação, período de regularização para posterior encerramento das atividades. Há uma ocorrência especial de cooperativa em liquidação judicial.

No caso das cooperativas continuadas do estudo, observou-se que 71% atuam no setor de grãos e 29% trabalham de alguma forma com leite. Por outro lado, no caso das cooperativas descontinuadas, 30% são cooperativas de grãos e 70% são cooperativas de leite. Nota-se, na amostra deste estudo, que dentre as cooperativas continuadas, 71% atuam no setor de grãos e das cooperativas descontinuadas, 70% são cooperativas de leite.

Quando trabalham com grãos, as cooperativas normalmente estão ligadas

a soja, milho ou sorgo, com recebimento, armazenamento e comercialização da produção dos cooperados, bem como prestação de serviços de assistência técnica e a comercialização da produção do cooperado. Quando lidam com leite, atuam geralmente no recebimento, no processamento, na agroindústria ou na comercialização do leite in natura. Com base nestas informações que foram analisados os resultados QCA.

### 3.1 Resultados QCA

Os resultados da QCA estão relatados no quadro 1. Os dados são apresentados e interpretados a partir da solução intermediária produzida pelo software fsQCA. A presença e ausência de condições são denotadas por condições centrais e condições periféricas. Para Fiss (2011) as condições centrais são relevantes para uma análise mais refinada das configurações.

Assim, os círculos cheios no quadro 1 representam os mecanismos internos de governança corporativa presentes nas cooperativas, por outro lado, os círculos vazios representam ausência da condição. E ainda, o círculo maior representa a condição central do resultado esperado.

Cada coluna do quadro caracteriza uma configuração ou solução. O que se pretende aqui é verificar a configuração de condições que leva a resiliência de cooperativas agropecuárias. Ainda, vale ressaltar que na QCA os dados da tabela não podem ser lidos como uma regressão econométrica comum, não há estimação de modelos econométricos diferentes em cada coluna. A primeira coluna da tabela indica as possíveis condições de cada configuração, que podem ou não estar presentes em uma determinada solução, conforme indicado pelas colunas subsequentes.

Quadro 3 – Configurações de condições para alcançar a resiliência de cooperativas

| Configurações  | Solução  |   |
|--|--|---|
|  | 1A   | 2A  |
| <b>Condição da Assembleia Geral</b>                  |  |   |
| - <i>Participação dos cooperados em Assembleia</i>   | ●<br>Presença de MIGC <sup>1</sup><br>e Condição Central | ●<br>Presença de MIGC<br>e Condição Central |
| <b>Condição do conselho de Administração</b>         |  |   |
| - <i>Separação entre Propriedade e Controle</i>      | ○<br>Ausência de MIGC                                    | ●<br>Presença do MIGC                       |
| <b>Condição do Conselho Fiscal</b>                   |  |   |
| - <i>Qualificação dos Membros do Conselho Fiscal</i> | ●<br>Presença de MIGC<br>e Condição Central              | ●<br>Presença de MIGC<br>e Condição Central |
| - <i>Regimento Interno do Conselho Fiscal</i>        | ●<br>Presença do MIGC                                    |   |
| <b>Condição da Auditoria</b>                         |  |   |
| - <i>Serviços de Auditoria Independente</i>          |  | ●<br>Presença do MIGC                       |
| Consistência <sup>a</sup>                            | 1  | 1   |
| Cobertura bruta <sup>b</sup>                         | 0,238095   | 0,190476                                    |
| Cobertura exclusiva                                  | 0,238095   | 0,190476                                    |
| Consistência geral da solução                        | 0,428571   |   |
| Cobertura geral da solução                           | 1  |   |

Fonte: fsQCA 3.0

● indica a condição central para a resiliência de cooperativas. ● indica a presença do mecanismo de governança corporativa. ○ indica ausência do mecanismo de governança corporativa (As células em branco indicam que a condição causal

1 MIGC – Mecanismos Interno de Governança Corporativa

específica não é relevante nessa configuração da solução). Os espaços em branco indicam “irrelevância”, ou seja, não está casualmente relacionada ao resultado. “a” Consistência é a porcentagem de observações em conformidade com uma combinação específica de componentes estratégicos com aquele valor particular da variável dependente ou resultado. “B” A cobertura é a porcentagem de todas as observações que exibem uma implicação ou resultado específico.

São utilizados dois indicadores para analisar a relação teórica. Primeiro é a consistência que se refere ao grau em que os casos compartilham as mesmas combinações de condições trazendo consistência aos resultados de interesse (FISS, 2011), isto é, o quanto aquelas configurações têm poder preditivo na análise. A consistência geral dos dados foi de 0,42. Tal observação indica que a solução se aproxima pouco das relações reais dos subconjuntos dos dados empíricos (Ragin, 2008).

A cobertura geral mostra a porcentagem de casos que seguem uma determinada receita (FISS, 2011), ou seja, é responsável por expor a quantidade de casos que são explicados por aquelas configurações (Ragin, 2008). A cobertura geral encontrada nas configurações foi de 1, que é um resultado maior que os praticados por Crilly (2011).

Por fim a cobertura bruta, por sua vez, apresenta a medida de todos os casos que estão associados naquela configuração, enquanto a cobertura única explica associações dos casos que não são cobertos por outros caminhos, isto é, estão exclusivamente naquela configuração (Ragin, 2008). A tabela 2 de resultado, apresenta a consistência e cobertura geral, além dos indicadores individuais.

A configuração 1 Atraz como resultado de resiliência de cooperativas, as condições de participação dos cooperados nas assembleias e a necessidade de qualificação dos membros do conselho fiscal, a existência de regimentação interna do conselho fiscal e ausência de separação entre propriedade e controle. Essa configuração aplica-se a quatro casos de cooperativas agropecuárias que tem como atividade de atuação no setor de grãos.

A configuração 2A mostra que a presença da participação dos cooperados nas assembleias e da necessidade de qualificação dos membros do conselho fiscal apoiado pela separação da propriedade e controle e da contratação de serviços de auditoria independente são condições essenciais para o resultado da resiliência de cooperativas. Esse resultado é proveniente de quatro cooperativas, sendo duas de atuação em grãos e duas em leite.

As cooperativas do setor de leite, são classificadas como sendo da agricultura familiar. Essa constatação evidencia que cooperativas de menor porte tem dedicado atenção aos mecanismos de governança corporativa como forma de dar continuidade as suas atividades.

Os resultados indicam que a “participação dos cooperados em assembleia” resultado do conjunto de variáveis que envolve a “elaboração e publicação de relatórios técnicos e de gestão”, “realização de pré-assembleias” e “educação cooperativista”, e a qualificação dos membros do conselho fiscal são condições centrais para a resiliência de cooperativas.

### **3.1 Verificação de robustez**

Para verificar a robustez dos resultados da QCA, foi usada a estratégia de Monteiro *et al.* (2019), ao examinar os casos da não resiliência de cooperativas. Como a QCA é uma técnica determinística, não probabilística, seus resultados não precisam ser simétricos, ou seja, os caminhos a favor da resiliência de cooperativas podem não ser exatamente o oposto da falta de resiliência.

No entanto, esse teste nos permite validar se os mecanismos de governança têm um padrão estável em uma das partes da controvérsia (Quadro 2).

Quadro 4 – Configurações de condições para alcançar a não resiliência de cooperativas

| Configurações                                 | Solução                                  |  |
|---|--|--|
|   | 1B                                       | 2B                                       |
| <b>Condição da Assembleia Geral</b>           |  |  |
| - Participação dos cooperados em Assembleia   | ○<br>Ausência de MIGC                    | ○<br>Ausência de MIGC                    |
| <b>Condição do conselho de Administração</b>  |  |  |
| - Separação entre Propriedade e Controle      | ○<br>Ausência de MIGC                    | ○<br>Ausência de MIGC                    |
| <b>Condição do Conselho Fiscal</b>            |  |  |
| - Qualificação dos Membros do Conselho Fiscal | ○<br>Ausência de MIGC                    | ●<br>Presença de MIGC                    |
| - Regimento Interno do Conselho Fiscal        | ●<br>Presença de MIGC e Condição Central | ●<br>Presença de MIGC e Condição Central |
| - Condição da Auditoria                       |  |  |
| - Serviços de Auditoria Independente          | ○<br>Ausência de MIGC                    | ●<br>Presença de MIGC                    |
| Consistência                                  | 1  | 1  |
| Cobertura bruta                               | 0,2                                      | 0,2                                      |
| Cobertura exclusiva                           | 0,2                                      | 0,2                                      |
| Consistência geral da solução                 | 1  |  |
| Cobertura geral da solução                    | 0,4                                      |  |

Fonte: fsQCA 3.0

O quadro 4 apresenta as estimativas de QCA para as configurações para alcançar a não resiliência de cooperativas. São também dois os caminhos possíveis que explicam tal resultado.

A configuração 1B mostra que a presença de regimento interno ao conselho fiscal e a ausência das demais condições como participação dos cooperados em assembleia, separação entre propriedade e controle, qualificação dos membros do conselho fiscal e a contratação de serviços de auditoria independente. Essa configuração aplica-se a duas cooperativas de leite.

A configuração 2B traz como resultado da não resiliência de cooperativas, a presença de qualificação dos membros do conselho fiscal, a existência de regimentação interna ao conselho fiscal e presença de contratação de serviços de auditoria independente. E ausência de participação dos cooperados em assembleia e separação entre propriedade e controle. Essa configuração aplica-se a duas cooperativas de grãos, sendo que ambas as cooperativas são fruto dodesmembramento de uma outra cooperativa matriz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo lançar luz sobre a relação entre governança corporativa e resiliência organizacional, especificamente em cooperativas agropecuárias. Assume-se que os mecanismos de governança corporativa impactam positivamente a resiliência organizacional.

Segundo os achados do estudo, foi possível evidenciar que as condições de participação dos membros nas assembleias gerais das cooperativas e a qualificação dos membros do conselho fiscal, são as condições centrais para que as cooperativas se tornem resilientes. Ainda, fica claro que a resiliência organizacional decorre da atuação conjunta de fatores, não havendo uma variável causal única, o que explica a complexidade do fenômeno. Nas soluções apontadas pela análise qualitativa comparativa, é possível observar que a “separação entre propriedade e controle” e “serviço de auditoria independente” em complementação à “participação dos membros em assembleia” e “qualificação dos membros no conselho fiscal” garantem a resiliência mesmo na ausência da existência de “regimento interno do conselho fiscal”.

Quanto às limitações do estudo, pode-se discutir o recorte metodológico. Optou-se por classificar as cooperativas em funcionamento como sendo resilientes. É fato que a resiliência implica diferentes dimensões (micro, meso e macro) e níveis de análise (indivíduo/ processos), além da sobrevivência ou não de uma organização. Ainda,

quanto às cooperativas que não estão mais em funcionamento (descontinuadas), é de difícil interlocução com seus antigos dirigentes e cooperados.

Neste aspecto, entende-se que esta pesquisa fez um importante esforço e traz este olhar da necessidade de buscar a razão dos insucessos, por mais que com o tempo, o real motivo que levou à descontinuação das cooperativas possa ter ficado enviesado e/ou apagado. De qualquer forma, o que se entende como lacuna poder-se-á tornar uma oportunidade futura para pesquisas.

Deste ponto de vista, há espaço para propor estratégias institucionais e privadas para aprimorar a governança cooperativa. A título de sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se investigar a relação entre a fase do ciclo de vida que cada cooperativa se encontra e a sua resiliência. Também, sugere-se incorporar na análise fatores culturais, históricos e sociais como variáveis explicativas, uma vez que nesta pesquisa optou-se pelo foco nos mecanismos de governança como determinante da resiliência organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production Research**, 52(23), 6918-6937, set. 2014. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>.
- AL-AJMI, J. Audit firm, corporate governance, and audit quality: Evidence from Bahrain. **Advances in Accounting**, v. 25, n. 1, p. 64-74, 2009.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. **Omega**, 62, 1-18, 2016. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.
- BASTERRETXEA, I. CORNFORTH, C. HERAS-SAIZARBITORIA, I. Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. **Economic and industrial democracy**, v. 43, n. 1, p. 362-387, 2020.
- BAYSINGER, B. HOSKISSON, R. E. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. **Academy of Management review**, v. 15, n. 1, p. 72-87, 1990.
- BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. u: ECGI Working Paper Series in Finance. **New York: European Corporate Governance Institute**, v. 71, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007.

BIRCHALL, J. People-centred businesses. In: **People-Centred Businesses**. Palgrave Macmillan, London, 2011. p.1-19.

BIRCHALL, J.; KETILSON, L. H. Resilience of the cooperative business model in times of crisis / Johnston Birchall, Lou Hammond Ketilson; International Labour Office, **Sustainable Enterprise Programme**. Geneva: ILO, 2009.

BIRCHALL, J; SIMMONS, R. What motivates members to participate in co- operative and mutual businesses? **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465-495, 2004.

BORDA-RODRIGUEZ, A.; VICARI, S. Understanding Rural Co-operative Resilience: A Literature Review. **IKD Working Paper** No. 64, 2014.

BRASIL. Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em [http://www.planato.gov.br/civil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planato.gov.br/civil_03/leis/L5764.htm).

BUSEMEYER, M. R.; TRAMPUSCH, C. (Ed.). **A economia política da formação coletiva de competências**. Imprensa da Universidade de Oxford, 2012.

CAMPBELL, J. T. SIRMON, D. G. SCHIJVEN, M. Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 163-187, 2016.

CANASSA, B. J.; COSTA, D. R. M.; PAGLIARUSSI, M. S. Direitos dos membros e o efeito dos estatutos nos spreads bancários de cooperativas de crédito. *Brazilian Business Review*, v. 22, p. 1-18, 2025.

CARDOSO, J. V. M.; CAMILO, S. P. O. Evolução e classificação da qualidade das práticas de governança e gestão: um estudo nas cooperativas do estado de Santa Catarina (Brasil). **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 10, n. 20, p. e85701, 2024. DOI: 10.5902/2359043285701. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/85701>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CARMELI, A.; MARKMAN, G. Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of rome. **Strategiv Management Journal**. v. 341, p. 322-341, 2010.

CARPES, A. M. S. **Mecanismos de Governança Corporativa nos diferentes estágios de ciclo de vida das cooperativas**. 2015. 195f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

CARVALHO, F. L.; DIAZ, M. D. M.; NETO, S. B.; KALATZIS, A. E. G. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma Análise do Risco. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 70-84, jan./fev./mar./abr. 2015.

COHEN, J.; KRISHNAMOORTHY, G.; WRIGHT, A. M. Corporate governance and the audit process. **Contemporary accounting research**, v. 19, n. 4, p. 573- 594, 2002.

COOK, M. L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. **Sustainability**, 2018.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership. In: Proceedings of the Third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry held in Ede, the Netherlands, 28-29 May 1998. 1998. p. 541-53.

COOK, M. The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, 77(5), 1153-1159, 1995.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

CORREIA, L, F.; AMARAL, H, F. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. Revista de Gestão USP, **São Paulo**, v. 12 n.1, p. 43-55, 2006.

COSTA, D. R. M. CHADDAD, F. R. AZEVEDO, P. F. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 581-595, 2012.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisão de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. 133 f. Tese (Doutorado) - Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV – EESP), 2010.

CRILLY, D. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. **Journal of International Business Studies**, 42: 694-717, 2011.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, p. 18-26, 1999.

DALCERO, K.; HOFFMANN, V. E.; VIANA, L. F. C.; OLIVEIRA, M. A. Práticas *Environmental*, Social and Governance (ESG) e Resiliência Organizacional em Cooperativas de Crédito. **Revista Alcance (online)**, 30(2), 13-27. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(maio/ago\).13-27](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(maio/ago).13-27), 2023.

DAVIS, P. BIALOSKORKI NETO. S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa-ESAC**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

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

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-327, 1983.

FERREIRA, P. R.; PRESNO AMODEO, N. B. O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista, 2008. Ribeirão Preto. **Anais**. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2008.

FISS, P. C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organizational Research. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 393-420, 2011. HSU, S. Y.;

FRANKEN, J.R.V. and COOK, M.L. Do Corporate Governance Recommendations Apply to U.S Agricultural Cooperatives?, **Sustainability**, Vol. 11 No. 19, pp.1-16, <https://doi.org/10.3390/su11195321>, 2019.

FULTON, M.; GIANNAKAS, K. Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 83, n. 5, p. 1258-1265, 2001.

GONÇALVES, T. J. D.; PINHO, C. M. D.; SILVA, A. R. P.; LIMA, D. H. S. As práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 16, n. 1, p.8-29, jan./abr. 2024.

GRASHUIS, J. An exploratory study of cooperative survival: Strategic adaptation to external developments. **Sustainability**, 2018. 10, 652; doi:10.3390/su10030652.

GRASHUIS, J. An exploratory study of cooperative survival: Strategic adaptation to external developments. **Sustainability**, 2018. 10, 652; doi:10.3390/su10030652.

GRASHUIS, J. and COOK, M.L. An examination of new generation cooperatives in the upper Midwest: do producer-owned organizations have a future in the value added agrifood industry?, **CIRIEC**, Vol. 89 No. 4, pp.623-644, 2018. <https://doi.org/10.1111/apce.12211>

GRASHUIS, J. and FRANKEN, J. Exit strategies of farmer co-operatives in the United States: a competing risks analysis, **Journal of Co-operative Organization and Management**, Vol. 8 No. 2, pp.100-119, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100119>

HARRIS, M. RAVIV, A. A theory of board control and size. **The Review of Financial Studies**, v. 21, n. 4, p. 1797-1832, 2008.

HENDRIKSE, G. W. J. Contingent control rights in agricultural cooperatives. Strategies for Cooperation. **Aachen: Shaker Verlag**, p. 385-394, 2005.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da contabilidade. **São Paulo: Atlas**, 1999.

IMHOFF JR, E. A. Accounting quality, auditing, and corporate governance. **Accounting Horizons, supplement**, p. 117-128, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**, 2015. Disponível em [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA\\_DAS\\_MELHORES\\_PRATICAS\\_DE\\_GOVERNANCA\\_PARA\\_COOPERATIVAS.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf)

JOHNSON, H; BORDA-RODRIGUEZ, A; SHAW, L; VICARI, S. What makes rural co-operatives resilient in developing countries? **Journal of International Development**, 28(1) pp. 89–111, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/jid.3125>

LAMPEL, J.; BHALLA, A.; JHA, P. P. Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. **European Management Journal**, 32(1), pp. 66-72, 2014. doi: 10.1016/j.emj.2013.06.009.

MONTEIRO, G. F. A. YEUNG, L. L. T. CALEMAN, S. M. Q. PONGELUPPE, L. S. Indigenous land demarcation conflicts in Brazil: Has the Supreme Court's decision brought (in) stability? **European Journal of Law and Economics**, v. 48, n. 2, p. 267-290, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS EM MATO GROSSO DO SUL, OCB/MS 2019.

PIVOTO, D. Governança cooperativa: Uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. 2013.

PIVOTO, D.; WAQUIL, P. D.; SOUZA, M.; SPANHOL C. P. Governança cooperativa: O problema do horizonte em cooperativas agropecuárias do rio grande do sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 3, p. 206–228, 2015.

RAGIN, C. C. Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. Chicago: University of Chicago Press, p. 190–212, 2008.

RAGIN, C. C. The Comparative Method. Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies. **Berkeley: University of California Press**, 1987.

RIBAS, W. P; JÚNIOR, M. A. F. Desafios e resiliência das cooperativas de consumo: uma análise global com foco no Brasil (1995-2023). **Revista de gestão e secretariado – GeSec**, V. 15, N. 11, P. 01-21, 2024.

ROELANTS, B; DOVGAN, D; EUM, H; TERRASI, E. The resilience of the cooperative model. **CECOP-CICOPA: Brussels, Belgium**, 2012.

SALIFU, A. FRANCESCONI, G. N. KOLAVALLI S. A review of collective action in rural Ghana. 2010.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN. C. Set-theoretic Methods for the Social Sciences. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2012.

SCHNEIDER, J. O. A fidelidade societária en el contexto de la globalización: seus desafios hoje. RUBIO, MR (Cord.). El rol de las cooperativas em um mundo globalizado. Sherbrooke, Canadá: IRECUS, p. 67-89, 2007.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.

SCHNEIDER, O. Democracia-participação e autonomia cooperativa. **São Leopoldo: Unisinos**, 1991.

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

STAATZ, J. M. The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences. Washington, D.C.:USDA, 1987, 28p

THOMPSON, D. Community identity, governance, and resilience under agri-environmental shifts in two communities of southwestern Uruguay. **Community Development** 50:5, 497-514, 2019.

WATTS, R. L. ZIMMERMAN, J. L. Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 3, p. 613-633, 1983.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias [S.l: s.n.], 2002.

## CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

### 1 – Jean Carlos da Silva Américo

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
<https://orcid.org/0000-0001-9190-4555> - [jean\\_americo@hotmail.com](mailto:jean_americo@hotmail.com)  
Contribuição: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita e edição.

### 2 – Silvia Morales Queiroz Caleman

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (PPGA/FEA-USP)  
<https://orcid.org/0000-0001-7560-5141> - [silviacaleman@gmail.com](mailto:silviacaleman@gmail.com)  
Contribuição: Análise formal, Validação, Escrita – revisão e edição.

### 3 – Tobias Coutinho Parente

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (PPGA/FEA-USP)  
<https://orcid.org/0000-0002-9162-4489> - [tobiascoutinho@gmail.com](mailto:tobiascoutinho@gmail.com)  
Contribuição: Análise formal, Validação, Escrita – revisão e edição.

## Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

## Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

## Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

## Editores de seção

Ricardo Alberti.

## Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

## Como citar este artigo

AMÉRICO, J. C. da S.; CALEMAN, S. M. Q.; PARENTE, T. C. Mecanismos de governança corporativa de cooperativas que afetam a resiliência organizacional. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 23 e90878, 2025. DOI 10.5902/2359043290878. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043290878>.